

**LICENCIATURA EM CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO**

**VARIANTE: AUDITORIA**

**QUALIDADE DE ATENDIMENTO PERCEBIDA PELOS CLIENTES DO  
“BCA” EM SANTA CATARINA (ILHA DE SANTIAGO)**

**MIGUEL ÂNGELO TAVARES LANDIM**

Nº 07.777

Praia, Maio 2012

**INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS**

**LICENCIATURA EM CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO**

**VARIANTE: AUDITORIA**

**QUALIDADE DE ATENDIMENTO PERCEBIDA PELOS CLIENTES DO  
“BCA” EM SANTA CATARINA (ILHA DE SANTIAGO)**

**MIGUEL ÂNGELO TAVARES LANDIM**

**Nº 07.777**

**ORIENTADOR: Mestre Adalberto de Oliveira Mendes**

**Praia, Maio 2012**

## **Dedicatória**

*Dedico este trabalho de fim de curso  
à minha família, em especial à  
minha esposa Magdala e aos meus  
filhos Alicia e Ricardo.*

## **Agradecimentos**

À Deus por me conceder a graça de viver e de ter todas as condições necessárias para concluir mais uma etapa importante na minha vida pessoal e profissional.

Ao meu orientador Mestre Adalberto de Oliveira Mendes pela sua excelente ajuda e acompanhamento, no desenvolvimento deste trabalho de fim de curso.

À minha família por todo o amor e compreensão ao longo destes anos.

Aos amigos e colegas de curso, deixo uma palavra de gratidão pelo incentivo e colaboração no desenvolvimento do presente trabalho.

Por último, e não menos importante, quero agradecer ao Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais, por todo apoio concedido.

A todas as pessoas que de forma directa e indirectamente colaboraram para a realização deste trabalho, meus agradecimentos.

## **Resumo**

Cada vez mais é reconhecida que a qualidade percebida e a satisfação de clientes constituem aspectos importantes para a competitividade em qualquer tipo organização. As organizações bancárias não fogem a regra. É nesse propósito que se pretendeu medir a qualidade no atendimento percebida pelos clientes do BCA em Santa Catarina, com o objectivo de identificar os factores determinantes dessa qualidade percebida, estudar o desempenho de cada um desses factores, medir o nível de qualidade percebida, bem como, sugerir algumas medidas estratégicas para melhorar o nível de satisfação dos clientes.

A Metodologia de trabalho utilizada para alcançar os objectivos traçados assentou numa pesquisa bibliográfica relacionada com o tema, nomeadamente, consulta de livros técnicos e artigos publicados relacionados com a gestão da qualidade no geral e a qualidade no atendimento em particular. Por outro lado, foram aplicados questionários a uma amostra de 116 clientes da Agência do BCA em Santa Catarina com o propósito de medir as discrepâncias entre as expectativas e qualidade percebida, baseado do modelo desenvolvido por Parasuraman *et al.* (1985) – o modelo SERVQUAL.

Os resultados aferidos através da técnica estatística da análise factorial efectuada aos dados recolhidos, utilizando o *software Statistical Package for Social Science – SPSS*, mostram evidencias claras de que, apesar da qualidade percebida pelos clientes do BCA em Santa Catarina situarem num nível elevado, a Administração do BCA precisa melhorar (traçar novas linhas estratégicas com objectivo de melhorar o nível de satisfação dos clientes), pois, as expectativas não foram superadas em nenhuma das cinco dimensões da qualidade (Tangibilidade, Fiabilidade, Capacidade de Resposta e Segurança, Empatia).

**Palavras-chave:** Qualidade Percebida, Satisfação de clientes, Expectativa, Serviços

## **Abstract**

It is increasingly recognized that the perceived quality and customer satisfaction are important keys to competitiveness in any organization. Banking organizations are no exception of the rule. BCA intends to use this strategy to measure the service quality perceived by customers of the BCA in Santa Catarina. The aim is to identify factors of perceived quality, study the performance of these units, as well as suggesting some strategic measures to improve the level of customer satisfaction.

The methodology of work used to achieve the objectives set was based on a literature search related to the topic, namely, consultation of technical books and articles related to quality management in general and the quality of care in particular. In addition, questionnaires were administered to a sample of 116 clients of the Agency's BCA in Santa Catarina for the purpose of measuring the discrepancies between expectations and perceived quality, based on the model developed by Parasuraman et al. (1985) - the SERVQUAL model.

The results measured by the statistical technique of factor analysis conducted on data collected using the software Statistical Package for Social Sciences - SPSS, show clear evidence that, despite the perceived quality of the BCA in Santa Catarina located in a high level, the BCA Administration needs to improve (redrawing lines with strategic objective of improving the level of customer satisfaction), because the expectations were not exceeded in any of the five dimensions of quality (Tangibility, Reliability, Responsiveness and Security, Empathy).

**Keywords:** Perceived Quality, Customer Satisfaction, Expectation, Services

## Índice

Dedicatória.....	I
Agradecimentos .....	II
Resumo .....	III
Abstract .....	IV
Abreviaturas.....	VIII
Índice de tabelas.....	IX
Índice de figuras.....	X
Índice de gráficos .....	XI
CAPITULO I – INTRODUÇÃO .....	1
1.1. Apresentação.....	1
1.2. Justificação e importância do tema .....	1
1.3. Pergunta de partida.....	2
1.4. Objectivos .....	2
1.4.1. Objectivo geral .....	2
1.4.2. Objectivos específicos .....	2
1.5. Estrutura do Trabalho .....	3
CAPITULO II - ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL .....	5
2.1. Os serviços.....	5
2.1.1. Conceito de Serviço.....	5
2.1.2. As características dos serviços.....	6
2.1.3. Classificação de serviços .....	8
2.2. Qualidade de Serviço.....	10

2.2.1.	Perspectiva histórica da qualidade .....	11
2.2.1.1.	A Qualidade baseada no produto .....	12
2.2.1.2.	A qualidade baseada na produção .....	12
2.2.1.3.	A Qualidade como Valor .....	12
2.2.1.4.	A qualidade baseada no utilizador .....	13
2.2.2.	Qualidade Percebida em Serviços .....	13
2.2.2.1.	Qualidade Percebida versus Qualidade Objectiva .....	14
2.2.2.2.	Modelo de Qualidade total percebida.....	14
2.2.2.3.	Modelo Simplificado de Qualidade Percebida – Brogowicz et al. ....	15
2.2.2.4.	Modelo Genérico de Qualidade Percebida de Serviços – Gummesson (1993) 16	
2.2.2.5.	Modelo Conceptual da Qualidade dos Serviços ou Modelo dos Gap's de Parasuraman, Zeithaml e Berry – 1985 .....	17
2.2.3.	Dimensões da Qualidade Percebida (o que é e como) – desenvolvida por Grönroos (2004).....	20
2.2.4.	A Qualidade no Atendimento – O que é?.....	22
2.2.5.	A Satisfação de Clientes – Motivação e Comportamento .....	23
2.2.6.	O Cliente.....	24
2.2.6.1.	A satisfação de clientes .....	25
2.2.6.2.	O cliente e a qualidade no atendimento.....	27
2.2.7.	Comunicação e Marketing .....	27
<b>CAPÍTULO III - A QUALIDADE DE ATENDIMENTO PERCEBIDA PELOS CLIENTES DO “BCA” EM SANTA CATARINA – ILHA DE SANTIAGO (CABO VERDE).</b> ....		29
3.1.	Breve Caracterização do Concelho. ....	29
3.2.	Mercado Bancário em Santa Catarina. ....	29
3.3.	O Banco Comercial do Atlântico .....	30



3.4.	Metodologia .....	31
3.5.	Amostra .....	32
3.5.1.	Instrumento de recolha de dados – Escala “SERVQUAL” .....	33
3.5.2.	Recolha de dados.....	34
3.5.3.	Tratamento e análise de dados .....	34
Quadro 3 - Rotação dos componentes da Matriz - Rotação <i>Varimax</i> .....		36
3.5.4.	Resultados da análise dos dados .....	38
3.5.4.1.	Dimensão 1 – Tangíveis .....	38
3.5.4.2.	Dimensão 2 – Fiabilidade/Confiabilidade .....	40
3.5.4.3.	Dimensão 3 – Atendimento .....	41
3.5.4.4.	Dimensão 4 – Garantia/Segurança .....	43
3.5.4.5.	Dimensão 5 – Empatia.....	44
CAPITULO IV - CONCLUSÃO/LIMITAÇÕES .....		46
4.1.	Contribuições do trabalho para futuras linhas de investigação.....	46
4.2.	Principais limitações encontradas no desenvolvimento do trabalho .....	46
4.3.	Recomendações para trabalhos futuros .....	47
4.4.	Conclusões finais .....	47
Referências bibliográficas .....		51
ANEXOS .....		54

## **Abreviaturas**

BCA – Banco Comercial do Atlântico.

BCV - Banco de Cabo Verde.

CCQ - Círculos de controlo de qualidade.

CMSC – Câmara Municipal de Santa Catarina.

KMO - Kaiser-Meyer-Olkin.

PDM – Plano Director Municipal.

QE – Qualidade Esperada.

QP – Qualidade Percebida.

SPSS - *Statistical Package for Social Science*.

TFC – Trabalho de Fim de Curso.

WEB – *World Ethernet Business*.

## Índice de tabelas

Quadro 1 - Quadro do pessoal efectivo Agência Santa Catarina .....	31
Quadro 2 - Total da variância explicada .....	35
Quadro 3 - Rotação dos componentes da Matriz - Rotação <i>Varimax</i> .....	36
Quadro 4 - KMO <i>and Bartlett's Test</i> .....	37
Quadro 5 - Coeficiente <i>Cronbach's Alpha</i> .....	38
Quadro 6 - <i>Gap's Scores</i> médios por dimensão.....	48
Quadro 7 - Importância relativa das Dimensões do SERVQUAL .....	48
Quadro 8 - Síntese do modelo estratégico para redução das discrepâncias entre expectativa e qualidade percebida pelos clientes do BCA em Santa Catarina.....	49

## Índice de figuras

Figura 1 - Classificação dos processos de prestação de serviços .....	10
Figura 2 - Modelo de Qualidade Total Percebida.....	15
Figura 3 - Modelo sintético da qualidade de serviço .....	16
Figura 4 - O Modelo 4Q de oferta da qualidade de Gummesson .....	17
Figura 5 - Modelo de <i>Gap's</i> de Parasuraman <i>et al.</i> (1985).....	19
Figura 6 - Duas dimensões da qualidade de serviço .....	21
Figura 7 - Dimensões de qualidade de serviço – Ganesi e Corrêa .....	22
Figura 8 - Pirâmide representativa da hierarquia das necessidades de Maslow .....	24
Figura 9 - Resumo do processo de formação da satisfação dos clientes.....	26

## Índice de gráficos

Gráfico 1 - <i>Gap's Scores</i> Médios - Dimensão dos Tangíveis.....	39
Gráfico 2 - <i>Gap's Scores</i> Médios - Dimensão Fiabilidade.....	40
Gráfico 3 - <i>Gap's Scores</i> Médios - Dimensão Atendimento .....	42
Gráfico 4 - <i>Gap's Scores</i> Médios - Dimensão Garantia.....	43
Gráfico 5 - <i>Gap's Scores</i> Médios - Dimensão Empatia .....	44

## **CAPITULO I – INTRODUÇÃO**

### **1.1.Apresentação**

O trabalho que se apresenta e para conclusão da licenciatura em Contabilidade e Administração, variante Auditoria, intitula-se - “Qualidade de atendimento percebida pelos clientes do Banco Comercial do Atlântico em Santa Catarina.

### **1.2.Justificação e importância do tema**

Hoje em dia, é imprescindível realçar sobre a importância da disciplina Gestão da Qualidade, tendo em conta, o papel decisivo por ela assumido face ao processo de globalização, da abertura dos mercados e da consequente competição entre organizações, na busca da competitividade (Júnior, 2006).

A questão da qualidade é uma das principais preocupações das empresas e dos empresários na era actual. Neste sentido, as organizações preocupadas com a sua sobrevivência e com a concorrência, cada vez mais forte, não tem medido esforços para corresponder as exigências do mercado, nomeadamente, acompanhar as inovações tecnológicas e melhoria na qualidade de serviços prestados. Porém, as organizações para atingirem os objectivos traçados e alcançarem o sucesso desejado devem dar forte atenção ao sentido humano, que constitui um aspecto de extrema importância para qualificação.

Todavia, num mundo em constante mudança é cada vez mais necessário ser capaz de ter vantagem competitiva sobre a concorrência. Neste contexto socioeconómico, a fidelização e encantamento dos clientes tornou-se um objectivo dominante das empresas. O verdadeiro desafio económico passa hoje pela fidelização dos clientes e pela melhoria contínua dos processos e das organizações.

O sector bancário não foge à regra. Cada vez mais as organizações bancárias procuram satisfazer as necessidades dos seus clientes, começando pelo atendimento, isto porque,

os bancos poderão beneficiar muito se conseguirem estabelecer relações duradouras com os seus clientes.

É nesta perspectiva que se pretendeu medir a qualidade percebida pelos clientes do BCA em Santa Catarina principalmente, por entender que medir a qualidade de serviço está intimamente ligada ao crescente reconhecimento de que é mais rentável, para uma instituição bancária, manter os clientes satisfeitos do que estar constantemente a conquistar novos clientes em substituição daqueles que se perde, por prestar serviço de má qualidade, ou simplesmente por desconhecer as necessidades, os desejos e as expectativas dos mesmos.

### **1.3.Pergunta de partida**

- O questionário SERVQUAL permite analisar as dimensões (Tangibilidade, Confiabilidade, Atendimento, Segurança e Empatia) para que se possa medir as discrepâncias (*gaps*) entre as expectativas e a qualidade de atendimento percebida pelos clientes da Agência do BCA em Santa Catarina?
- Que orientações estratégicas poderão ser tomadas em função dos resultados obtidos para redução/anulação das discrepâncias?

### **1.4.Objectivos**

#### **1.4.1. Objectivo geral**

Medir o nível de satisfação dos clientes da Agência do BCA no Concelho de Santa Catarina, identificando, assim, as discrepâncias (*gaps*) entre as expectativas e a qualidade de atendimento, efectivamente, percebida pelos mesmos.

#### **1.4.2. Objectivos específicos**

- Identificar os factores determinantes da qualidade dos serviços percebida pelos clientes;

- Identificar o desempenho de cada um desses factores determinantes da qualidade percebida;
- Analisar a qualidade percebida pelos clientes da Agência do BCA em Santa Catarina;
- Sugerir as medidas estratégicas e acções a desenvolver que possam melhorar o nível de satisfação dos clientes.

### **1.5.Estrutura do Trabalho**

#### **CAPÍTULO I – Introdução**

Na parte introdutória apresentar-se-á o tema, bem como, a justificação para a escolha do mesmo, os objectivos gerais e específicos e a metodologia utilizada para contextualização e exploração dos dados.

#### **CAPÍTULO II - Enquadramento Teórico e Legal**

A revisão bibliográfica que sustenta o trabalho proposto incide fundamentalmente, na análise da literatura relacionadas com os principais campos de interesse, nomeadamente, marketing de serviços, gestão dos serviços, satisfação de clientes e gestão da qualidade.

Neste capítulo desenvolver-se-á o enquadramento teórico da qualidade no atendimento prestado, começando por analisar os conceitos de serviços, qualidade de serviços e satisfação de clientes. Por outro lado, procura-se encontrar a relação destes factores com o conceito de fidelização de clientes, segundo alguns autores.

#### **CAPÍTULO III – A qualidade no atendimento percebida pelos clientes da Agência do BCA em Santa Catarina, Ilha de Santiago – Cabo Verde.**

Neste capítulo proceder-se-á a caracterização do Concelho de Santa Catarina, bem como, o sector bancário daquele Concelho com realce para Agência do Banco Comercial do Atlântico, a escolhida para aplicação dos estudos, com o propósito de



medir o nível de satisfação dos clientes, através da utilização de questionários baseados no modelo SERVQUAL.

Ainda neste capítulo, será apresentado uma parte empírica onde se caracteriza o universo, e respectiva amostra, bem como uma análise estatística das hipóteses colocadas, estabelecendo uma comparação entre as médias das expectativas e as percepções do serviço prestado pelo BCA em Santa Catarina.

#### CAPÍTULO IV – Conclusões/limitações

Este capítulo apresentará algumas considerações finais sobre o trabalho desenvolvido e os resultados obtidos. Por outro lado, apresentar-se-á algumas recomendações sobre estratégias de implementação da qualidade de serviços no Banco Comercial do Atlântico, as contribuições do estudo para as comunidades empresarial e académica, bem como, as limitações e críticas do trabalho e, a conclusão final.

## CAPITULO II - ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

### 2.1.Os serviços

Actualmente, tem-se verificado uma melhoria nas condições de vida das pessoas acompanhada de um aumento do poder económico, nos países desenvolvidos e em vias de desenvolvimento, o que implica maiores exigências dos consumidores, bem como, a disponibilidade de uma escala, cada vez mais vasta de produtos e serviços. Assim, devido a existência de um vasto leque de produtos e serviços ao dispor dos clientes, na escolha deixou de se dar importância à quantidade, para dar maior atenção a aspectos como qualidade e satisfação que se obtêm desses produtos e serviços.

#### 2.1.1. Conceito de Serviço

Segundo Vieira (2000 p. 21) *definir o conceito de “serviço” não é tarefa fácil, dado que na generalidade das vezes é contraposto ao de “produto”*. Acrescenta ainda que, o antagonismo “serviços *versus* produtos” carece de sentido, já que ambos são interdependentes e se apoiam mutuamente. Tanto são necessários produtos para que se ofereçam serviços, como serviços para que se ofereçam produtos.

A terminologia “Conceito de Serviço” é frequentemente utilizada nas organizações de serviços e na literatura de gestão de serviços para designar vários fenómenos, cada um com diferentes significados (Grönroos, 2004).

Assim, muitos são os autores que têm procurado definir o conceito de serviço:

Grönroos (2004) define serviços como sendo:

*“Um processo constituído por um conjunto de actividades mais ou menos intangíveis que, geralmente, mas nem sempre, são concretizados por interacção entre o cliente e os recursos humanos e/ou físicos, e ou informáticos da entidade prestadora de serviços, actividades essas que são prestadas como solução para os problemas do cliente (Grönroos, 2004 p. 65).*

Por outro lado, Kotler (2000) apresenta a seguinte definição de serviços:

*“Qualquer acto ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulte na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”* (Kotler, 2000, p. 448 citado por Mendes, 2007).

### **2.1.2. As características dos serviços**

A definição geral de serviços sugere que a intangibilidade seja o factor chave para a decisão, se determinada oferta é um serviço (Zeithaml e Bitner, 2003 citados por Delgado, 2009). Os serviços são geralmente descritos em termos de quatro características únicas: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade, que os identificam e diferenciam dos produtos fabricados.

A **Intangibilidade**, como característica própria do serviço mais citada, traduz-se na ausência de transferência de propriedade na transacção (Vieira, 2000 p. 23). Segundo este autor, a intangibilidade, essencial dos serviços, não dá lugar à sua posse mas apenas ao seu consumo – o que é comprado não é objecto mas sim prestação, apesar dos suportes físicos que a viabilizam. Neste sentido, ao contrário de produtos físicos, eles não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos (Kotler, 2000 citado por Mendes, 2007).

A **Inseparabilidade** é a característica que descreve o envolvimento do cliente e do fornecedor na entrega, isto é, pressupõe a intervenção ou necessidade de presença do cliente para haver prestação de serviços. De um modo geral, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente (Kotler, 2000 citado por Mendes, 2007). Além disso, o envolvimento no processo de entrega do serviço, faz com que o prestador não tenha total controlo na experiência do serviço (Ghobadian, Speller, e Jones, 1994 citados por Delgado 2007). Assim, o input do consumidor torna-se vital para a qualidade na *performance* do serviço (Parasuraman, Zeithaml, e Berry, 1985 citados por Delgado, 2007).

A **Heterogeneidade/Variabilidade** resulta do facto do cliente participar, em maior ou menor grau, no processo de prestação de serviços (Pinto, 2003). Segundo este autor, o

serviço apresenta variabilidade de acordo com a intervenção humana<sup>1</sup>. Assegura que a consistência do comportamento varia de cliente para cliente, de colaborador para colaborador e de dia para dia, ou seja, dependem de quem os fornece, além de onde e quando são fornecidos.

Segundo Pinto (2003), a simultaneidade do processo de produção do serviço acarreta a **Perecibilidade**. Os serviços não podem ser armazenados ou inventariados. Nesta condição, o serviço ao esgotar-se no acto da prestação, não permite que nenhuma das partes constitua inventários para gestão da flutuação da procura/oferta.

Todavia, Grönroos (2004) afirma a existência de três características básicas que podem ser identificadas na maioria dos serviços:

1. Os serviços são processos, consistindo em actividades ou uma série de actividades em vez de coisas;
2. Os serviços são, no mínimo ou até certo ponto, produzidos e consumidos simultaneamente; e
3. O cliente participa do processo de produção, no mínimo até certo ponto.

Por outro lado, de acordo com Lindon *et al.* (2000) citado por Mendes (2007) os serviços apresentam algumas características particulares:

- **Os serviços são imateriais**, isto é, é preciso utilizar um serviço para saber se ele responde adequadamente às expectativas dos consumidores;
- **Os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente**, ou seja, como consequência, os serviços não podem ser armazenados, o que coloca algumas dificuldades no ajustamento entre a oferta e a procura;
- **A produção da generalidade dos serviços pressupõe uma relação directa entre o cliente e o pessoal de contacto**, visto que, o marketing de serviços é diferente conforme necessita ou não da presença de clientes e do pessoal da empresa;

---

<sup>1</sup> A intervenção humana pode surgir da interacção cliente/equipamento ou da interacção cliente/pessoal de contacto (Pinto, 2003 p. 30).

- **A qualidade dos serviços é heterogénea** – um consumidor de serviços contribui para a qualidade desse serviço, pelo seu bom ou mau humor, pelo seu grau de exigência, pela sua competência, pela sua experiência, pela forma como se envolve no acto de produção e consumo do serviço.

### 2.1.3. Classificação de serviços

A medição da qualidade em serviços exige agrupar os serviços, em categorias que permitem partilhar características relevantes para a gestão em geral e para a gestão da qualidade em particular.

Vários são os autores que apresentaram tipologias diversas que permitiriam uma diferenciação das particularidades dos diferentes tipos de serviços.

Primeiramente, foram aplicadas aos serviços a classificação adoptadas para bens, como por exemplo, bens duráveis *versus* não duráveis ou bens industriais *versus* bens de consumo. Todavia, essas classificações dos serviços baseadas nos processos produtivos dos bens mostraram infrutíferas por não apresentarem as características essenciais dos serviços, nem possibilitavam *insights* estratégicos (Lovelock, 1983 citado por Pinto, 2003).

Silvestro *et al*, (1992) citados por Pinto, (2003) apresentam uma classificação que permite a distinção, dos diferentes serviços, em três tipologias (Serviços profissionais, *Service Shop* e Serviços de Grande Consumo), cujas variáveis apresentadas são: (a) a focalização no equipamento *versus* a focalização nas pessoas; (b) o tempo de contacto; (c) a padronização *versus* a customização da oferta; (d) a amplitude de decisão dos colaboradores na prestação de serviços; (e) o peso do *back office* relativamente ao *Front office* na criação do valor; (f) o relevo dado ao produto em detrimento do processo; (g) o volume de actividade do serviço.

Segundo o mesmo autor, os serviços focalizados no equipamento podem ser considerados como aqueles que exigem, a existência de certos equipamentos para sua prestação (são exemplos: serviços públicos de transporte de pessoas, telecomunicações

etc.). Acrescenta ainda que nos serviços focalizados nas pessoas o elemento fulcral da prestação de serviço é o pessoal de contacto.

O tempo de contacto diz respeito ao período de tempo em que o cliente executa uma determinada transacção. Este contacto é traduzido pela presença física do cliente na prestação do serviço, cuja medição é feita através da percentagem de tempo que o cliente tem de estar no sistema relativamente ao total do tempo que é necessário para o servir.

Define-se a padronização da oferta como grau de adaptação do serviço em relação às necessidades individuais de cada cliente. Quando alta, permite uma adaptação baixa (ou mesmo nenhuma).

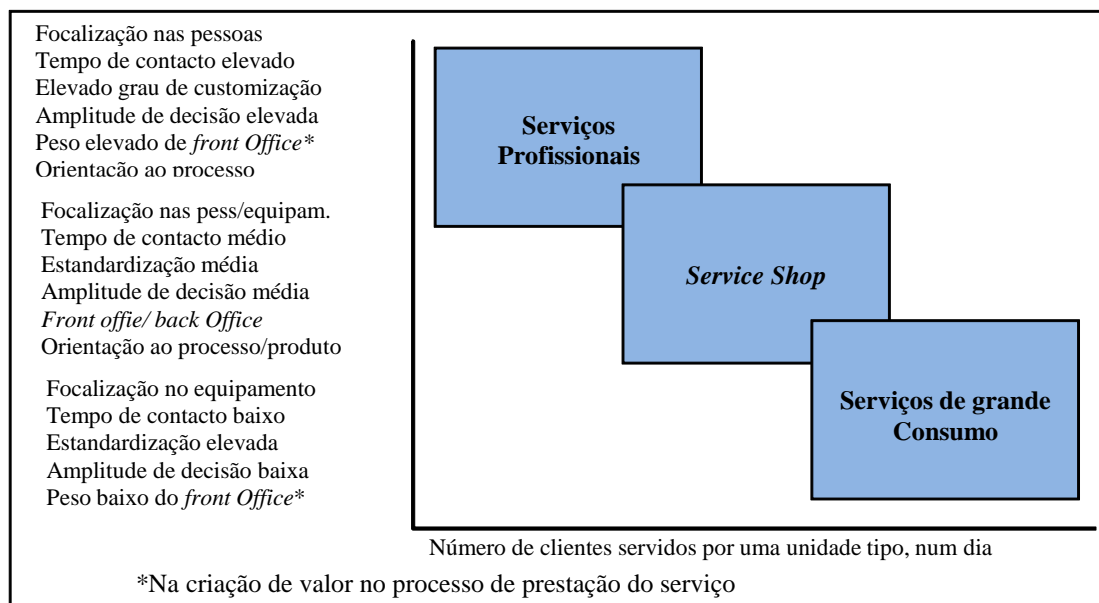
Por outro lado, a amplitude de decisão dos colaboradores tem a ver com a capacidade destes tomarem decisões sem autorização dos superiores. É baixa quando as alterações dos serviços ou processos apenas podem ser exercidas mediante autorização de superiores. Porém, verifica-se que é elevada quando os colaboradores podem alterar o pacote de serviços sem autorização prévia dos superiores reduzida

Na prestação de serviços o peso do *front office* na criação do valor é elevado quando a proporção do pessoal de contacto é superior nesta área ao do *back office*. É o caso das empresas de projectos e de consultadoria e de prestação de serviços de limpeza ou segurança.

A variável serviço orientado para o produto é determinada por aquilo que o cliente compra, isto é, tem a ver com “o quê”. Porém, num serviço orientado para o processo é mais relevante a forma como o cliente recebe o serviço, isto é, a forma como o serviço é prestado. Aqui dá-se maior relevância ao “como”.

Por conseguinte, o volume da actividade de serviço é uma variável que é relacionada com todas as outras anteriores e é dada pelo número de clientes processados por dia numa unidade de serviço

Ainda, segundo estes autores, a correlação verificada entre estes conjuntos de características e a medida de volume de actividades sugeriu a existência dos três tipos de serviços ilustrados na figura 1, abaixo (Serviços profissionais, *Service Shop* e Serviços de Grande Consumo).



**Figura 1** - Classificação dos processos de prestação de serviços

**Fonte:** Silvestro *et al.* (1992) citados por Pinto, (2003 p. 37)

## 2.2. Qualidade de Serviço

A atenção à questão da qualidade marca actualmente uma viragem na gestão. Neste contexto, a qualidade é cada vez mais considerada como variável estratégica no posicionamento das organizações, face ao desenvolvimento socioeconómico e a concorrência.

Segundo António (2006), a natureza da actual concorrência mundial exige que as organizações tenham capacidade de compreensão das necessidades do consumidor e satisfação imediata dos mesmos a um custo menor e, ao mesmo tempo, possuir capacidade de fornecer produtos e serviços de qualidade e fiabilidade. Acrescenta que as organizações têm que ser capaz de manter actualizada às mudanças quer

tecnológicas, sociais e políticas que ocorrem, bem como, estar um passo à frente das necessidades do consumidor.

Todavia, a implementação de um programa de qualidade tem os seguintes objectivos, na visão de Merino (1993): (a) assegurar a competitividade da organização; (b) aumentar a sua rentabilidade através da redução de custos de má qualidade e (c) manutenção dos preços e aumento da quota de mercado a médio e longo prazo (citado por Vieira, 2000 p. 59).

### **2.2.1. Perspectiva histórica da qualidade**

O termo qualidade vem do latim *qualitate*, e é utilizado em situações bem distintas. Por exemplo, quando se fala da qualidade de vida das pessoas de um país ou região, quando se fala da qualidade da água que se bebe ou do ar que se respira, quando se fala da qualidade do serviço prestado por uma determinada empresa, ou ainda quando se fala da qualidade de um produto no geral.

A qualidade tem acompanhado as diversas civilizações e é algo inerente ao ser humano. O desenvolvimento do conceito qualidade remonta desde o início da existência humana, segundo Rodrigues (2006), onde inicialmente o homem buscou materiais resistentes para construir as suas armas, passando pela revolução Mercantil na procura de integração das várias sociedades através do intercâmbio dos produtos (Citado por Mendes, 2007).

A qualidade começou a ser incorporada a produção industrial no início do século XX para impedir que produtos defeituosos chegassem às mãos de clientes. Com a revolução industrial e a produção em massa, foram introduzidas técnicas de controlo estatístico da qualidade, tais como, as sete ferramentas para o controlo estatístico da qualidade de Karau Ishikawa e Masaaki Imai, o diagrama de causa Efeito e dos Círculos de controlo



de qualidade (CCQ) de Karau Ishikawa. Masaaki Imai criou uma filosofia de melhoria contínua que designou de Kaizen<sup>2</sup> (citado por Mendes, 2006).

Segundo Antonio e Teixeira (2007), pode-se isolar quatro aproximações diferentes da qualidade, na perspectiva de gestão: 1) A baseada no produto; 2) a baseada na produção; 3) a baseada no valor; 4) a baseada no utilizador.

#### **2.2.1.1.A Qualidade baseada no produto**

Esta abordagem vê a qualidade como uma variável precisa e mensurável, isto é, as diferenças na qualidade correspondem exactamente as diferenças na quantidade de um atributo desejado. Neste caso, é precisamente a diferença de qualidade que faz com que os produtos e serviços sejam capazes de proporcionar experiências diferentes que vão ao encontro das diferentes necessidades dos compradores. Apesar de ter perdido significado durante a era da produção em massa, esta abordagem de medição da qualidade vigorou durante todo o período de produção artesanal.

#### **2.2.1.2.A qualidade baseada na produção**

É definida a qualidade como grau de conformidade de um produto com a sua concepção. Acrescenta-se ainda que, a qualidade de um produto ou serviço constitui uma percepção subjectiva e a conformidade com as especificações tem pequena influência sobre as percepções. Daí que a satisfação do consumidor não depende necessariamente da conformidade do produto com as suas especificações.

#### **2.2.1.3.A Qualidade como Valor**

A qualidade como valor surgiu da necessidade imposta pelo mercantilismo (Pinto, 2003). Isto quer dizer que os bens deixaram de apenas ser útil para o produtor passando, desta forma, a ter valor de troca. Neste sentido, as decisões de compra baseiam-se nas percepções do valor dos diversos produtos e serviços disponíveis. Assim, o valor que o

---

<sup>2</sup> Vd. Masaaki Imai (1998) Kaizen significa, a filosofia japonesa de melhoria contínua: fazer melhorias simples e pequenas, que não custa muito dinheiro mas que resultam numa redução de custos, maior qualidade e produtividade (citado por Mendes, 2007)

cliente dá ao produto deve ser entendido como a diferença entre o valor que o cliente ganha por ter e usar o produto e o custo de o obter.

A definição da qualidade como valor permite a comparação entre bens e experiências diversas (António e Teixeira, 2007). Acrescentam ainda que a definição baseada no valor requer altos níveis de eficiência que se concretizam em programas de redução de custos e níveis acrescidos de produtividade

A qualidade numa perspectiva de valor é uma definição subjectiva e sem limites, visto que, este conceito pode ser adjectivado com excelência, durabilidade e preço. Contudo, a sua aplicação prática tem um elevado grau de dificuldade e deve-se aos múltiplos conceitos da terminologia valor (valor de uso, troca, discursivo, etc.), bem como, as diversas formas de referenciar o processo de valorização dos objectos (Mendes, 2006).

#### **2.2.1.4.A qualidade baseada no utilizador**

Nesta perspectiva, a gestão da qualidade é focada na capacidade de um bem ou um serviço atingir ou ultrapassar as expectativas/desejos de um consumidor específico. Nesta perspectiva, o cliente é favorecido. Contudo, coloca desafios importantes aos gestores das organizações, isto porque têm de conhecer as expectativas e as percepções subjectivas dos clientes, o que será traduzida em eficiência operacional.

#### **2.2.2. Qualidade Percebida em Serviços**

A construção de um modelo de qualidade como conceituado na literatura de serviços e medida pelo SERVQUAL envolve a qualidade percebida. A qualidade percebida é segundo Zeithaml (1987), o julgamento do consumidor sobre a excelência geral de uma entidade. Esta difere da qualidade objectiva (como definido por, Garvin, 1983 e Hjorth-Anderson, 1984) que é uma forma de atitude, relacionada mas não equivalente à satisfação, e resulta de uma comparação das expectativas com as percepções de desempenho da organização (citados por Parasuraman, *et al.*, 1994). Portanto, a qualidade percebida é vista como o grau de discrepância (*gaps*) entre as expectativas e percepções dos consumidores. Daí, a qualidade é, em última análise, atingida quando se consegue anular os *gaps* entre as expectativas e percepções.

### **2.2.2.1. Qualidade Percebida versus Qualidade Objectiva**

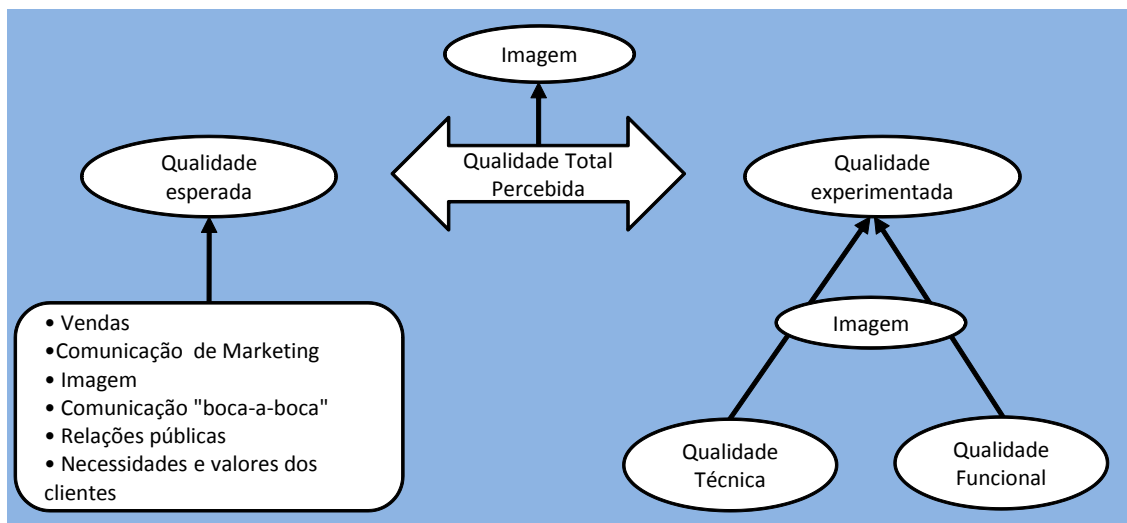
Vários são os autores que debruçaram sobre esta questão. (Garvin, 1983; Dodds e Monroe, 1984; Holbrook e Corfman 1985; Jacob e Olson, 1985; Zeithaml, 1987) são alguns desses autores que enfatizaram a diferença entre qualidade percebida e qualidade objectiva. Holbrook e Corfman (1985) viram que os consumidores utilizavam o termo qualidade de forma diferenciada àquela utilizada pelos pesquisadores e outros profissionais de marketing. Estes apresentam e distinguem os significados de Qualidade Mecanicista e Qualidade Humanista, sendo que: “*Qualidade Mecanicista envolve aparência objectiva de um objecto ou evento e Qualidade Humanista envolve, por sua vez, a resposta subjectiva de pessoas acerca de um objecto ou evento*”. É portanto, um fenómeno relativista que defere entre juízos (Holbrook e Corfman, 1985 p. 33 citados por Parasuraman *et al.*, (1998).

### **2.2.2.2. Modelo de Qualidade total percebida**

Grönroos (2004), define qualidade de um produto ou serviço em particular “*como qualquer coisa que o cliente perceba que ela seja*”(p. 85) e deve-se lembrar que o importante é a qualidade como percebida pelos clientes.

Os clientes avaliam os serviços comparando as suas percepções com suas expectativas. E, se o serviço percebido for igual ou superior à sua expectativa, fica satisfeito. Essa avaliação ou julgamento é feito em função de algum padrão interno que existia antes da experiência de serviço. Esse padrão interno para julgar a qualidade é a base para as expectativas do cliente.

Segundo Pinto (2003), a percepção da qualidade será quanto mais positiva, quando a qualidade experimentada é equivalente as expectativas dos clientes. Acrescenta que quando as expectativas não são realistas, a qualidade percebida será baixa, mesmo que a qualidade experimentada, medida de uma forma objectiva, seja boa.



**Figura 2 - Modelo de Qualidade Total Percebida**

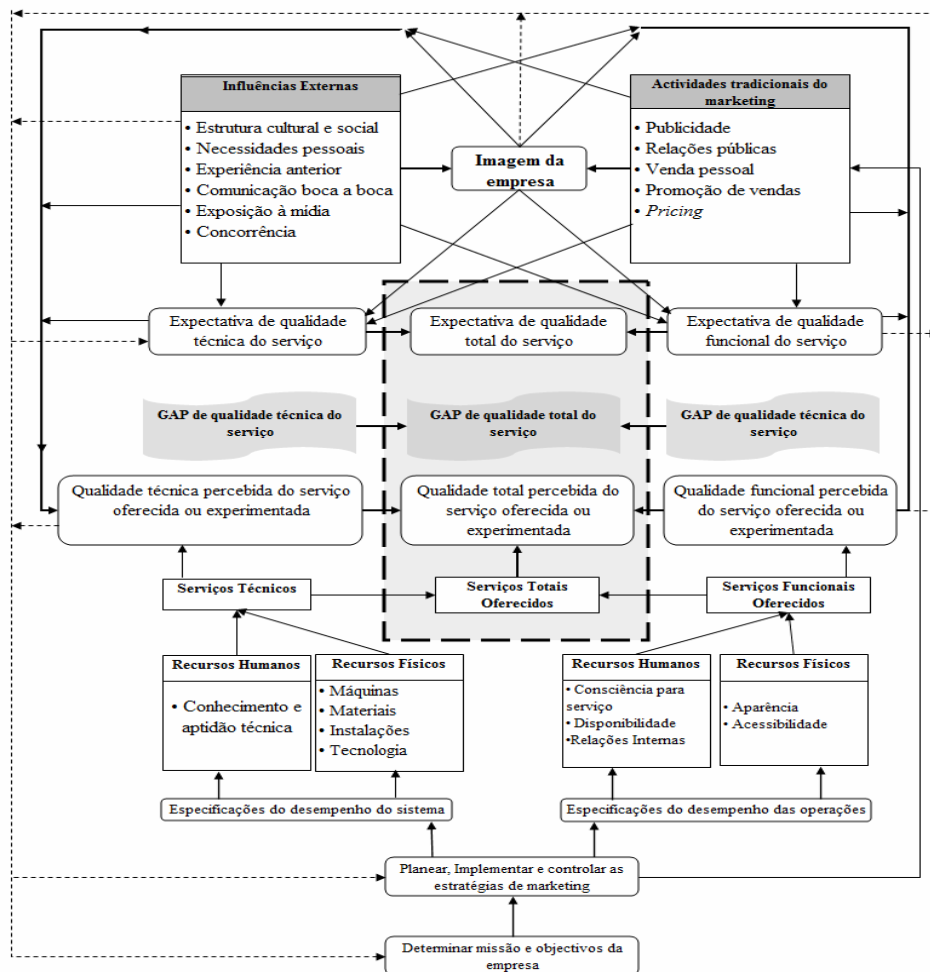
**Fonte:** Grönroos (2004, p. 90)

A figura 2 apresentada por Grönroos (2004), ilustra a relação entre experiências da qualidade e outras actividades tradicionais de marketing, pois, a qualidade percebida não é determinada apenas pelos níveis de qualidade técnica e funcional, mas também pelo *hiato* entre a qualidade experimentada e a qualidade esperada, isto é, deve-se também envolver todos os que são responsáveis pelo marketing externo e pela comunicação de marketing.

### **2.2.2.3. Modelo Simplificado de Qualidade Percebida – Brogowicz *et al.***

Brogowicz *et al.* nas suas pesquisas sobre a qualidade de serviços, desenvolveram um outro modelo denominado Modelo Sintetizado de Qualidade Percebida de Serviços (Grönroos, 2004 p. 93).

Esse modelo, apresentado na Figura 3, explica mais detalhadamente as dimensões da qualidade expostas no modelo anterior (qualidade técnica e qualidade funcional). É auto-explicativo e constitui um auxílio importante na compreensão e na análise dos diferentes elementos chave da medição da qualidade. Isso permite aos profissionais de marketing conhecer o que é oferecido e como o processo funciona.



**Figura 3 - Modelo sintético da qualidade de serviço**

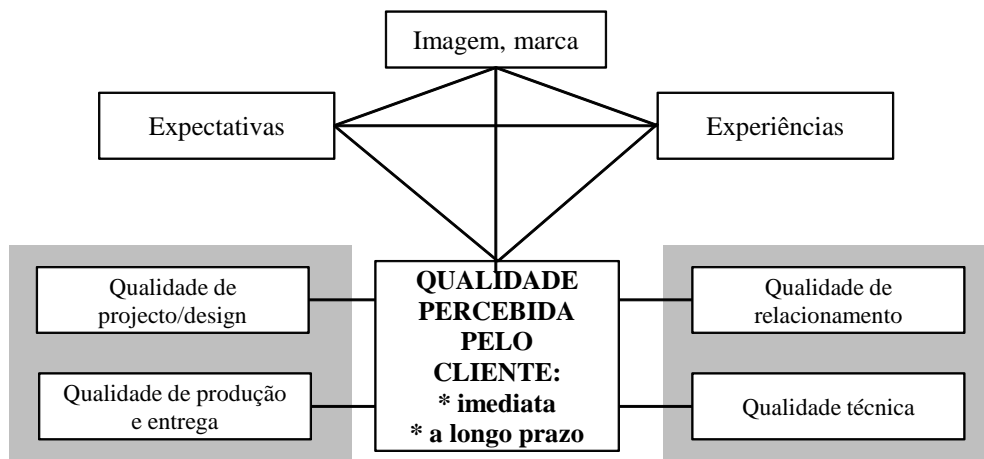
**Fonte:** Grönroos (2004 p. 94)

#### **2.2.2.4. Modelo Genérico de Qualidade Percebida de Serviços – Gummesson (1993)**

Este modelo conhecido por Modelo dos 4 Q's de Oferta da Qualidade de Gummesson (citado por Grönroos, 2004), baseia-se nos modelos anteriores e surgiu da ideia de que os bens físicos e os serviços constituem parte integrante dos produtos oferecidos.

O modelo apresentado faz uma combinação entre elementos dos serviços e dos bens, dando utilidade para o desenvolvimento da gestão da qualidade sem considerar que a oferta central da organização seja um bem ou um serviço. Uma particularidade deste modelo é porque distingue de forma clara os elementos que fazem parte da qualidade (a

qualidade do *design* e a qualidade da produção e da distribuição), das outras variáveis do processo vivido ou consumido pelos clientes (a qualidade relacional e a qualidade técnica) (citado por Mendes, 2007).



**Figura 4** - O Modelo 4Q de oferta da qualidade de Gummesson

**Fonte:** Grönroos (2004, p. 95)

No modelo dos quatro Q's encontra-se incluído variáveis de expectativas e de experiências e, simultaneamente, uma variável de imagem e de marca, em que:

- **A Imagem** - Refere-se a imagem da empresa tal como no modelo de Qualidade de Serviço Percebida; e
- **A Marca** - Refere-se à visão de um produto que é criada na mente dos clientes;

No modelo, qualidade relacional pode ser definido como forma de percepção da qualidade por parte dos clientes durante o processo de prestação de serviço e está muito ligada à dimensão funcional da qualidade identificada por Grönroos. Por outro lado, a qualidade técnica traduz-se nos benefícios de curto e longo prazo do pacote oferecido.

#### **2.2.2.5. Modelo Conceptual da Qualidade dos Serviços ou Modelo dos Gap's de Parasuraman, Zeithaml e Berry – 1985**

Os autores Parasuraman *et al.*, (1985) consideram que a qualidade percebida de serviços é o grau da discrepância entre as percepções e expectativas dos consumidores.

Acrescentam ainda que, os resultados do modelo de medição da satisfação dos consumidores, relativamente a qualidade, são influenciados por três características fundamentais, a destacar (citado por Mendes, 2007):

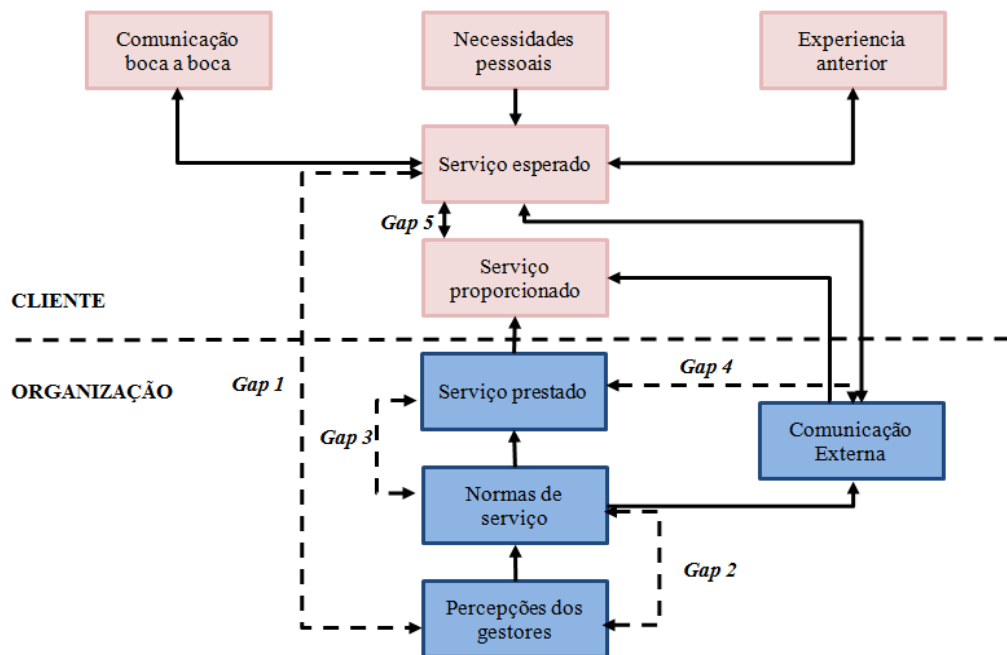
- As dimensões da qualidade percebida pelos consumidores, distinguem-se de acordo com o tipo de produto ou serviço oferecido, daí, a sua dificuldade de avaliação;
- A qualidade de serviço baseia-se no resultado da comparação entre expectativas dos clientes com a percepção da experiência;
- A avaliação da qualidade depende do resultado final do serviço, bem como, do processo de prestação do mesmo.

Definem ainda que:

- $QE > QP$ , qualidade percebida quando menor que as expectativas dos consumidores é totalmente inaceitável, isto é, há maior insatisfação;
- $QE = QP$ , a qualidade percebida é satisfatória;
- $QE < QP$ , a qualidade percebida é considerada boa (mais do que satisfatório).  
Neste caso, tem-se uma qualidade de serviços ideal;

Parasuraman *et al.*, (1985) acreditam que para que se possa aumentar a qualidade é fundamental indicar as falhas específicas de cada desvio (*gap*) e implementar estratégias para as anular (citado por Mendes, 2007).

O modelo proposto por esses autores permite verificar as várias discrepâncias na qualidade de serviços oferecidos, através da identificação das cinco situações de discrepâncias, conforme figura abaixo.



**Figura 5** - Modelo de Gap's de Parasuraman *et al.* (1985).

**Fonte:** Adaptado de Parasuraman *et al.* (1985 p.40) citado por Lage, 2008.

- **Gap 1** – Respeitante a discrepância entre as expectativas do cliente e a percepção da organização sobre essa expectativa, isto é, a organização não conhece o cliente;
- **Gap 2** – Discrepância entre percepção dos gestores da organização relativamente às expectativas dos clientes e transformação dessas expectativas em normas que regulam a prestação de serviços em termos de qualidade;
- **Gap 3** – Refere-se a discrepância entre serviços oferecidos aos clientes e as normas e especificações da empresa decorrente da deficiência no desempenho do serviço;
- **Gap 4** – Refere-se à discrepância entre o serviço prestado e a promessa realizada pela comunicação externa, isto é, é o desvio que ocorre entre o prometido e o prestado;



**Gap 5** – É a discrepância entre a expectativa e a percepção do cliente acerca do serviço prestado, que é traduzido pela satisfação do cliente. Este relaciona-se com o consumidor enquanto os outros quatro associam-se à organização e constitui o fundamento conceptual do modelo (Lage, 2008).

Se o *GAP 5* aferido for positivo, estamos na presença de uma qualidade percebida confirmada, dependendo dos níveis em que se situa (entre 4 a 7 escala de sete pontos que vai de “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente”).

### **2.2.3. Dimensões da Qualidade Percebida (o que é e como) – desenvolvida por Grönroos (2004).**

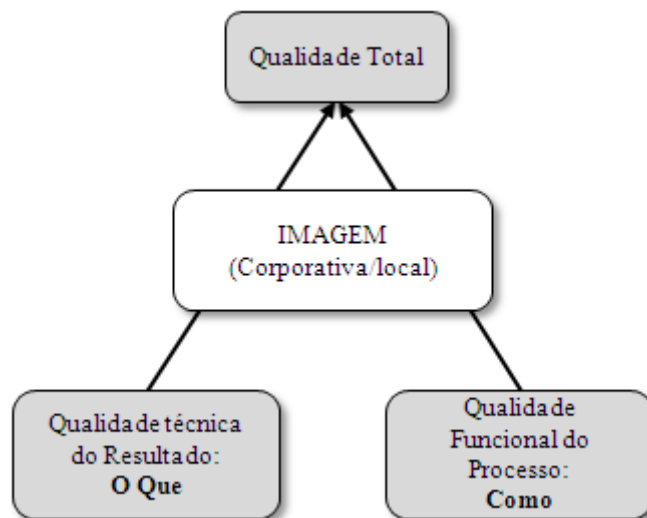
A avaliação da qualidade do serviço é feita tendo em conta uma série de atributos que podem ser subdivididas em duas dimensões: uma dimensão técnica e uma dimensão funcional.

A dimensão técnica diz respeito àquilo que os clientes recebem nas suas interações com a empresa (interações comprador/vendedor), e é o resultado da prestação de serviços, ou seja, consiste na solução técnica encontrada pela empresa para resolver o problema do cliente (Pinto, 2003).

A dimensão funcional da qualidade traduz-se na forma como o serviço é prestado, isto é, na forma como o cliente experimenta e recebe o serviço (Pinto, 2003). Essa dimensão, segundo Grönroos (2004) está relacionada com o modo como são tratados os momentos de verdade<sup>3</sup> dos encontros de serviço em si e como funciona o fornecedor de serviço. A Figura 6 abaixo, ilustra as duas dimensões básicas da qualidade a saber, o “*que*” o cliente recebe e “*como*” ele recebe (desenvolvida por Grönroos).

---

<sup>3</sup> Momentos de verdade são momentos de interação entre o cliente e o prestador de serviços (Normann, 1991 citado por Pinto, 2003)



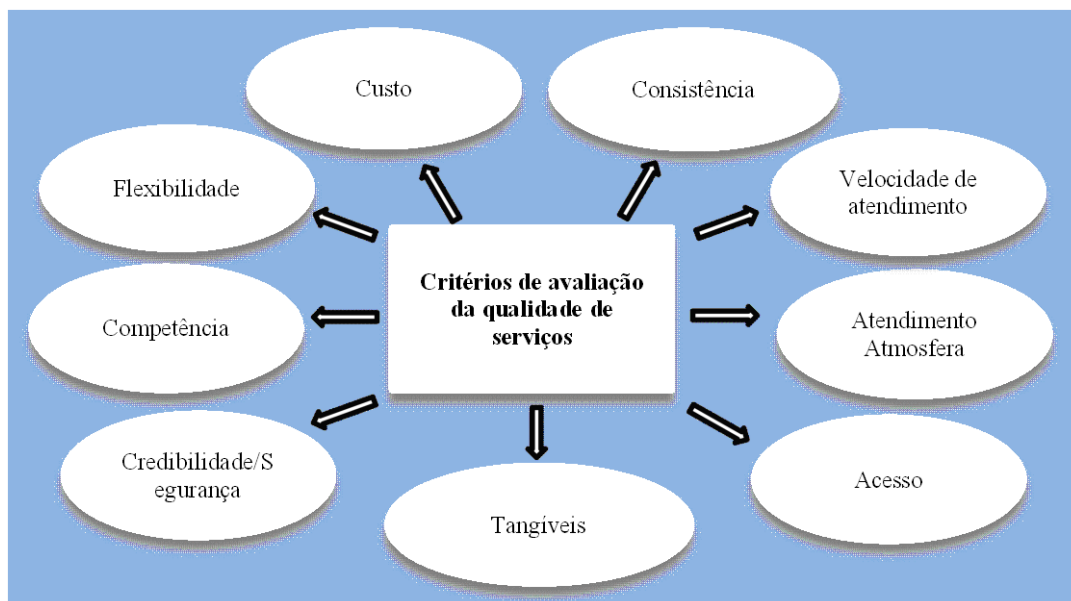
**Figura 6** - Duas dimensões da qualidade de serviço

**Fonte:** Grönroos (2004 p. 87)

A questão relacionada com as dimensões da qualidade percebida de serviços, foi desenvolvida por vários autores, para além de Grönroos.

Rust e Oliver (citados por Grönroos, 2004) viram a necessidade de reconhecer explicitamente o ambiente físico onde se dá o encontro de serviço como uma terceira dimensão. Nesta situação seria de acrescentar uma outra dimensão – “*onde*” – às características o “*que*” e “*como*”.

No entanto, Segundo Giansesi e Corrêa (1996) existem um conjunto de critérios através dos quais os usuários avaliam um determinado serviço e que se resume em nove itens, combinando-se as visões de diversos autores, incluindo aí os critérios já definidos no instrumento SERVQUAL, original de Parasuraman, *et al.* (1990), conforme Figura 7 abaixo (citado por Mendes, 2007).



**Figura 7** - Dimensões de qualidade de serviço – Ganesi e Corrêa

**Fonte:** Adaptado de Ganesi e Corrêa (1994) (citado por Mendes, 2007).

#### **2.2.4. A Qualidade no Atendimento – O que é?**

A qualidade no atendimento pode ser considerada como principal factor para manter uma empresa produtiva e competitiva no mercado actual. Isso significa que a empresa deve satisfazer os seus clientes, atendendo a todas as suas necessidades com o objectivo de fidelizá-los e encanta-los. Neste sentido, a qualidade no atendimento pode ser definida como a capacidade que um produto ou serviço tem para satisfazer plenamente as expectativas do cliente. O conhecimento perfeito dos clientes, suas necessidades, desejos e expectativas é ponto fundamental para a qualificação no atendimento (Guimarães, 2007).

Para isso, o atendimento terá que ter um série de atributos, sem os quais é imprudente trabalhar, pois, corre-se o risco de perder clientes. São Exemplos, Presteza, Competência, Credibilidade, Confiabilidade, Disponibilidade, Segurança, Organização e Iniciativa.

Segundo Godri (1994 p. 59) “*atendimento é sinónimo de empatia e atenção*”. Ou seja, o cliente deve ser tratado com prioridade, deve ser ouvido, acompanhado, tratado

preferencialmente pelo nome e acima de tudo com respeito pelas suas opiniões e decisões (citado por Guimarães, 2007).

### **2.2.5. A Satisfação de Clientes – Motivação e Comportamento**

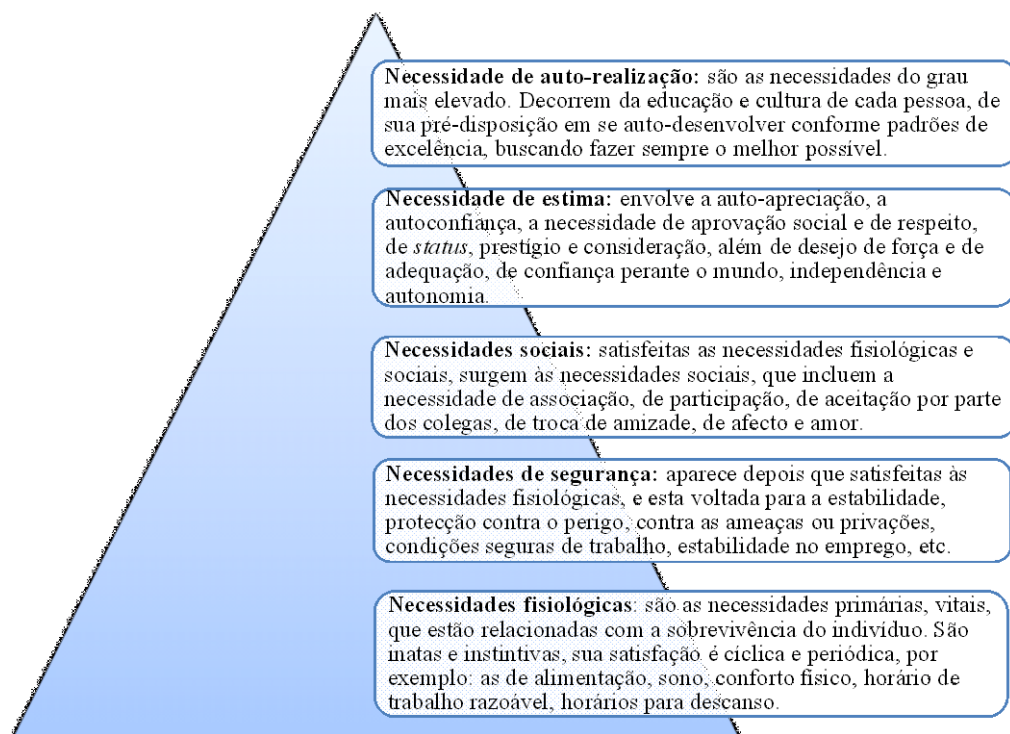
Para entendermos bem o conceito de motivação humana é necessário fazer um breve enquadramento do termo e apresentar algumas definições básicas sobre o mesmo, segundo alguns autores.

É difícil definir exactamente o conceito de motivação, uma vez que este tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso, que conduz à acção, ser provocado por um estímulo externo ou gerado internamente nos processos mentais do indivíduo (Chiavenato, 1999 citado por Tadin *et al.*, 2005).

Honorato (2004) define motivação como:

*“a percepção dos consumidores gerada por impulsos internos, que orientam suas acções para a satisfação de seus desejos ou necessidades”* (p. 131).

A motivação envolve actividades as quais nos levam a um determinado objectivo. Maslow (1978) citado por Inácio (2004), referência o comportamento motivacional, que é explicado pelas necessidades humanas. Considera que a motivação pode ser entendida como resultado dos estímulos que agem com força sobre os indivíduos, levando-os à acção. Acrescenta que as necessidades humanas são organizadas num sistema de hierarquia (ver figura 8 abaixo), em que, satisfeitas as necessidades primárias, o ser humano procura a satisfação das demais necessidades.



**Figura 8** - Pirâmide representativa da hierarquia das necessidades de Maslow

**Fonte:** Adaptação do Autor (2012)

Esta teoria baseia-se na afirmação de que os indivíduos comportam para suprir as suas necessidades mais imediatas, isto é, momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la.

#### **2.2.6. O Cliente**

A definição de cliente abrange desde o consumidor final dos produtos e serviços (o chamado “cliente externo”) até todos aqueles que, na própria empresa, são os “clientes internos” dos serviços e produtos de outros sectores da mesma. Foi observado que a qualidade do atendimento ao cliente oferecido a “clientes internos” é tão vital quanto a do proporcionado a clientes externos, e que em empresas bem sucedidas todos agem como se cada colega fosse um estimado e importante cliente (Ferreira e Costa, 2006).

As organizações no mercado dependem dos seus clientes. Estes buscam produtos, serviços, e um atendimento qualificado capaz de os satisfazer e superar as suas expectativas. Neste contexto parece ser imprescindível conhecer o que procuram, bem como, as suas exigências presentes e futuras com o objectivo de atingi-las. Para isso, é importante avaliar de forma permanente o nível de satisfação dos clientes (medir a qualidade percebida pelos clientes).

#### **2.2.6.1.A satisfação de clientes**

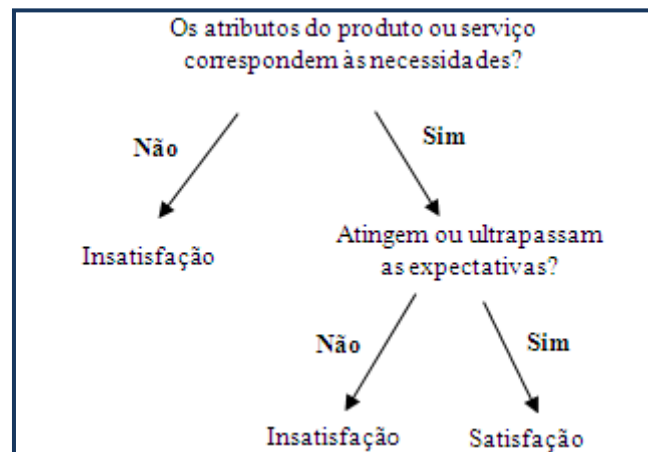
*“A satisfação do cliente está longe de ter uma definição única”* (Vilares e Coelho, 2005). Esta ocorre quando uma organização foca todos os seus esforços em serviço de qualidade de forma a produzir recompensas reais para a organização, em termos de lealdade dos clientes e na imagem da própria empresa.

As primeiras investigações nesta matéria, segundo Alves (2003), surgiram no início dos anos setenta e, rapidamente, se assumiram como um dos assuntos mais estudados na área do *Marketing*, uma vez que, através da sua análise, as empresas conseguem quantificar o nível de satisfação comparativamente às necessidades do consumidor, o que possibilita às mesmas alcançarem os seus objectivos (citado por Lage, 2008). Neste sentido, a percepção das atitudes e procedimentos dos clientes parece ser uma condição indispensável para que as empresas consigam sobreviver às exigências dos mercados, cada vez mais competitivos e instáveis.

Todavia, devido a importância do estudo da satisfação de clientes, tornou-se necessário definir a sua amplitude e abrangência. Contudo, ainda que tenham sido vários os autores que se debruçaram e tentaram conceptualizar este conceito, não existe na literatura especializada nenhuma definição geral, universalmente aceite, de satisfação de clientes (Alturas, 2003 citados por Lage, 2008).

Segundo Pires (2002) a satisfação de um cliente ou de um grupo homogêneo de clientes depende da medida em que as características de um produto correspondem às necessidades daqueles ou também das suas expectativas relativamente ao desempenho global do produto, isto é, o nível de satisfação pode ser considerado como um

rácio/quociente entre atributos/características de um produto e expectativas dos clientes. Acrescenta ainda que o nível de satisfação é formado pelo grau de conformidade dos atributos oferecidos com as necessidades que pretendem satisfazer. Esse grau de conformidade é avaliado pelo cliente.



**Figura 9** - Resumo do processo de formação da satisfação dos clientes

**Fonte:** Pires, (2002 p. 17)

Chauvière & Godbout (1992) analisam a satisfação como a diferença entre a situação existente assente num juízo e a sua operacionalização. Este desvio entre a realidade e o esperado concebe níveis de satisfação distintos, consoante o nível de referência para aceitação ideal, que pode ser individual ou colectivo (citados por Lage, 2008).

Por outro lado, Anderson *et al.* (1994), consideram a existência de dois conceitos de satisfação: a satisfação específica de uma transacção e a satisfação cumulativa. A que resulta de uma transacção específica, refere-se à avaliação imediata pós compra/consumo, ou de uma reacção afectiva face a essa transacção. Por outro lado, a satisfação cumulativa refere-se às experiências globais da aquisição de um produto ou serviço ao longo do tempo. Segundo estes autores, a satisfação específica proporciona informações importantes sobre um produto ou serviço, enquanto a satisfação cumulativa estabelece indicadores mais eficazes, para a avaliação do desempenho actual e a longo prazo, de um produto ou serviço e da própria organização, estimulando a empresa a investir na satisfação dos clientes (citados por Lage, 2008).

#### **2.2.6.2.O cliente e a qualidade no atendimento**

É importante entender que atender às necessidades dos clientes é parte essencial da excelência do atendimento ao cliente. Bee (2000) afirma a existência de dois princípios fundamentais da excelência no atendimento ao cliente (citado por Ferreira e Costa, 2006), a destacar:

1. A organização deve estar totalmente comprometida em proporcionar um atendimento extraordinário ao cliente em que este seja o principal centro de toda a atenção da organização;
2. Todos os colaboradores devem estar cientes e comprometidos com a visão de excelência no atendimento a clientes;

Todavia, tudo gira em torno do factor atendimento, isto porque só haverá reiteração se a organização estiver a oferecer algo de que o cliente precisa, acompanhado de um atendimento qualificado.

Nobre (2004) acrescenta que o acto de prestar atendimento está relacionado com atitudes ou hábitos que se desenvolvem para proporcionar ou não satisfação dos clientes. Acrescenta que os hábitos e atitudes fazem parte do comportamento humano. Sendo assim, existem comportamentos que facilitam o atendimento, bem como, comportamentos que dificultam a aproximação entre clientes e colaboradores transformando, desta forma, uma situação agradável e rendosa em algo desagradável (citado por Ferreira e Costa, 2006).

#### **2.2.7. Comunicação e Marketing**

Toledo (1978) afirma que o Marketing Bancário é especializado, não apenas por referir ao respectivo subsector de actividades de serviços, como também, por apresentar características peculiares não encontradas em outros tipos de empresas de prestação de serviços. Acrescenta que o papel do marketing bancário é aprimorar o nível de comunicação do banco com o mercado (citado por Delgado, 2006).



Actualmente, as organizações de serviços utilizam, cada vez mais, sistemas complexos de comunicação, com o objectivo de atingir as expectativas e as necessidades das pessoas/clientes. Para isso, não devem limitar em apenas ter equipamentos de tecnologia avançada, mas também, devem desenvolver um modelo de comunicação eficaz capaz de satisfazer os seus clientes, respondendo às seguintes questões básicas; Quem comunica? A quem? O quê? Como? Com que resultado? (Lindon *et al.*, 2004 citados por Mendes, 2007).

Na era em que vivemos, o mercado<sup>4</sup> exige das organizações financeiras serviços que venham ao encontro das expectativas e desejos dos clientes. Neste sentido, a satisfação do cliente torna-se princípio e fim do trabalho de uma instituição financeira cuja missão é manter firme no mercado.

Sinteticamente, pode-se referir que o marketing consiste na gestão da relação que qualquer organização tem com o mercado onde actua (Pires, 2002). Segundo este autor, o desenvolvimento da actividade de marketing nas organizações, surgiu como forma destas atingirem os objectivos traçados, nomeadamente, quota de mercado, volume de vendas, (...). Isto quer dizer que o marketing numa organização é desenvolvido no sentido de satisfazer as necessidades de um mercado, através da oferta de produtos e serviços de qualidade.

Nota-se que devido a forte competição e um ambiente em constante mutação, os vários sectores de actividades, particularmente a banca, as seguradoras e as telecomunicações, devem ter uma nova prioridade: “O Cliente”, isto é, conhecer as necessidades e desejos dos clientes, bem como, as suas expectativas são factores que ajudam a organização a manter competitiva no mercado.

---

<sup>4</sup> “Mercado pode ser definido como conjunto de clientes actuais ou potenciais que estão em condições de oferecer algo em troca por um determinado bem , pois reconhecem valor nele” (Pires, 2005 p. 8).

### **CAPÍTULO III - A QUALIDADE DE ATENDIMENTO PERCEBIDA PELOS CLIENTES DO “BCA” EM SANTA CATARINA – ILHA DE SANTIAGO (CABO VERDE).**

Neste Capítulo proceder-se-á a caracterização do Concelho de Santa Catarina, bem como, o sector bancário com realce para Agência do Banco Comercial do Atlântico, a escolhida para aplicação dos estudos e, com o propósito de medir o nível de satisfação dos clientes, através da utilização de questionários baseados no modelo SERVQUAL proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

#### **3.1.Breve Caracterização do Concelho.**

O Concelho de Santa Catarina localiza-se na zona central da ilha de Santiago, sensivelmente no centro - oeste da Ilha. Situada no grupo das ilhas do sotavento, a Ilha de Santiago, a maior do arquipélago. O seu território tem uma superfície aproximada de 243 Km<sup>2</sup>, o que representa, 22% do total da Ilha de Santiago (991 Km<sup>2</sup>) e 5% do território emerso do país. Santa Catarina é um concelho de características rurais



– 86% da população vive em áreas rurais – que tem como principais actividades económicas a agricultura de sequeiro, a criação de gado, a avicultura, a pesca e o comércio retalhista. A construção civil, a hotelaria e a restauração são novos sectores em crescimento (PDM – CMSC, 2011).

#### **3.2.Mercado Bancário em Santa Catarina.**

O sector bancário em Santa Catarina é composto por (5) cinco Bancos Comerciais – Banco Comercial do Atlântico, Caixa Económica de Cabo Verde, Banco Inter-Atlântico, Banco Cabo-verdiano de Negócio, Novo Banco e a ECV Serviços Financeiros - Agência de Câmbios, SA.

Considerando a existência de várias instituições financeiras e a estabilidade das relações com os clientes, a competitividade do negócio se dá mediante diferenciação. Esta por sua vez se atinge, por vezes, pela melhoria da qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Actualmente a forma como os bancos prestam serviços oferece grandes

oportunidades para atrair e manter clientes, pois, estes buscam produtos e serviços que satisfazem as suas necessidades.

Daí, o melhoramento no atendimento aos clientes e na prestação de serviço de qualidade constituem pontos fortes para manter o nível de competitividade desejado e atingir os objectivos traçados.

### **3.3.O Banco Comercial do Atlântico**

O Banco Comercial do Atlântico (BCA) foi criado, no dia 1 de Setembro de 1993, como resultado da separação das vertentes comercial e de supervisão, que vinham sendo desempenhadas pelo BCV, desde 29 de Setembro de 1975, tendo o BCV passado, assim, a partir daquela data, a assumir apenas as funções de Banco Central (Relatório e contas BCA, 2010).

Com Capital Social que ascende a 1.324.765.000 (mil trezentos e vinte e quatro milhões setecentos e sessenta e cinco mil escudos) o BCA tem traçado grandes Linhas Orientadoras para o triénio 2009/2011, com objectivo de materializar a sua Missão de continuar a ser o maior e melhor Banco do Sistema Financeiro Cabo-verdiano (Relatório e contas BCA, 2010).

Neste sentido, o BCA tem reforçado a sua presença no mercado com a abertura de mais três agências sendo duas na ilha de Santo Antão, nas cidades de Ponta do Sol e das Pombas, e outra na ilha de Santiago, cidade de Assomada. No final de 2010 o BCA contou com um total de 32 balcões, sendo 27 Agências e 5 prolongamentos, cobrindo todas as Ilhas e quase todos os Concelhos do Arquipélago. O quadro do pessoal no final daquele período apresentava um total de 446 colaboradores no activo, sendo 361 do quadro efectivo e 85 contratados a termo certo (Relatório e Contas BCA, 2010).

A Agência de Santa Catarina funciona sob responsabilidade da Direcção Comercial do BCA para zona sul e tem sob a sua gerência dois balcões, sendo uma Agência e um prolongamento.

O quadro de pessoal da Agência de Santa Catarina é composto por um grupo de 14 colaboradores sendo 5 afectos ao balcão prolongamento, conforme quadro abaixo:

**Quadro 1** - Quadro do pessoal efectivo Agência Santa Catarina

<b>Função</b>	<b>Nº colaboradores</b>
Gerente	1
Sub-gerente	1
Responsável balcão	1
Caixa	5
Técnico Superior	3
Técnico administrativo	3
<b>Total</b>	<b>14</b>

**Fonte:** Adaptação do Autor (2012)

### **3.4. Metodologia**

A elaboração deste TFC se iniciou com uma pesquisa bibliográfica, isto é, pesquisa de fontes relacionados com o tema em estudo, nomeadamente, livros, artigos e outros materiais disponibilizados na WEB.

Por outro lado, entendeu-se apropriado a utilização do modelo dos *gap's* entre a expectativa e a qualidade percebida desenvolvida por Parasuraman, *et al.* (1985), isto é, foi utilizada a metodologia quantitativa através do modelo SERVQUAL, principalmente para medir as discrepâncias entre as expectativas e percepções dos clientes sobre as cinco dimensões; identificar o nível dos *gap's* para conhecer os pontos da qualidade percebida no atendimento, bem como, para apresentar algumas sugestões de melhoria.

Pesquisa exploratória de Parasuraman, *et al.* (1985) mostrou que os critérios utilizados pelos consumidores na avaliação da qualidade de serviço prestados pelas organizações, baseiam-se em 10 (dez) dimensões potencialmente sobrepostas (são elas tangíveis, confiabilidade, disponibilidade, comunicação, credibilidade, acessibilidade, segurança, competência, cortesia, compreensão/conhecimento do cliente).

Inicialmente foram concebidas 97 itens, distribuídos pelas 10 dimensões da qualidade, que contribuíam para caracterizar a qualidade de serviços. Após várias correlações estatísticas, efectuou-se alguns ajustamentos aos itens, tendo sido reduzido para 5 dimensões da qualidade de serviços, constituídos por 22 questões (ver anexo 1).

Essas 5 dimensões apresentadas no modelo SERVQUAL, representam as áreas de avaliação mais indicadas pelos consumidores/clientes, da Agência do BCA em Santa Catarina a destacar:

- **Tangibilidade**, que corresponde a aparência física das instalações, do pessoal, equipamentos e materiais de comunicação utilizados nos balcões do BCA;
- **Fiabilidade**, que refere à capacidade da Instituição Financeira BCA em desempenhar o serviço prometido sem erros e de forma a transmitir confiança;
- **Disponibilidade/Atendimento**, associado a disposição dos colaboradores do BCA em ajudar os clientes no processo de prestação de serviços;
- **Confiança/segurança** refere-se ao conhecimento e cortesia dos colaboradores do Banco BCA;
- **Empatia**, que está associado à capacidade do BCA em proporcionar um serviço em que se preze pelo atendimento personalizado aos clientes;

O modelo SERVQUAL sugere que a qualidade de serviço pode ser medida identificando as discrepâncias entre as expectativas e as percepções dos clientes relativamente a performance dos serviços.

No entanto, Parasuraman *et al.*, (1988) apresentam a qualidade de serviço como um conceito multidimensional subdividida em cinco dimensões: Fiabilidade, Empatia, Tangibilidade, Capacidade de Resposta e Segurança. Estas representam como os clientes/consumidores organizam na mente a informação sobre a qualidade de serviço percebida.

### 3.5.Amostra

No trabalho ora apresentado procurou-se constituir uma amostra<sup>5</sup> de 116 clientes para uma análise exploratória quantitativa da qualidade de atendimento percebida pelos clientes da Agência do BCA em Santa Catarina. Optou-se pela utilização de um método de amostragem não causal: Amostragem por conveniência, que segundo Reis *at al.*,

---

<sup>5</sup> Subconjunto da população, ou seja, é a parte representativa da população que se pretende estudar (universo) (Hill e Hill, 2005 p. 42).

(2008 p. 39), dadas as dificuldades e custos elevados para a realização de uma amostragem aleatória, são escolhidos os casos que mais facilmente se tem acesso para responder ao inquérito.

O grupo de inqueridos é constituído por funcionários públicos, professores do ensino primário e secundário, comerciantes e empresários em nome individual de áreas diversas, bem como, alguns emigrantes em férias.

### **3.5.1. Instrumento de recolha de dados – Escala “SERVQUAL”**

O instrumento utilizado – Escala SERVQUAL, permite identificar as discrepâncias entre a expectativa e a real qualidade de atendimento percebida pelos clientes, através da subtracção variável a variável da média das expectativas dos serviços e da *performance* percebida em cada dimensão.

Os autores Parasuraman *et al.* (1991) argumentam que a Escala SERVQUAL é um instrumento para medição da qualidade percebida dos serviços, que aliás, é o propósito deste TFC.

Todavia, Campbell (1960) e Peter (1981), alegam que a escala SERVQUAL é válida desde que a confiabilidade seja alta e as estruturas de factores consistentes, para as várias amostras independentes (Parasuraman *et al.*, 1988).

Neste trabalho o questionário utilizado foi desenvolvido de acordo com o modelo proposto por Parasuraman *et al.* (1991) – A Escala SERVQUAL, apresentada no anexo 2 e composto por três secções, conforme discriminadas abaixo:

- **Questionário 1**, utilizado para medir a expectativa dos clientes do BCA em Santa Catarina quanto a qualidade de serviços;
- **Questionário 2**, respeitante a análise dos principais determinantes de uma Instituição Bancária;
- **Questionário 3**, que apresenta a percepção dos clientes quanto a qualidade dos serviços prestados pelo BCA em Santa Catarina.

É de realçar que a amplitude da escala utilizada varia de 1 a 7, sendo 1 “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”.

### **3.5.2. Recolha de dados**

A recolha de dados acerca da Qualidade de Atendimento percebido pelos clientes da Agência do BCA em Santa Catarina foi efectuada através do método do questionário aplicados a clientes.

Estes foram aplicados durante os meses de Fevereiro e Março de 2012. Nestes constavam instruções capazes de permitir ao entrevistado interpretar a todas as questões. Porém, as dificuldades verificadas, na interpretação de algumas questões por parte dos entrevistados foram esclarecidas de forma que fosse possível ter resposta de todas as questões de forma correcta e completa.

### **3.5.3. Tratamento e análise de dados**

Os dados recolhidos a partir dos inquéritos foram objecto de tratamento estatístico, recorrendo-se ao software estatístico SPSS.

Para analisar os dados utilizou-se a técnica análise factorial exploratória<sup>6</sup> e de componentes principais<sup>7</sup>, que segundo Reis (2001), permite analisar as inter-relações entre um número elevado de variáveis e explicar as relações subjacentes entre elas, através de um menor número de variáveis (citado por Mendes, 2007).

Ainda sobre esta questão, Aaker, Kumar e Day (2001), acrescentam que a análise referida anteriormente permite identificar variáveis não correlacionadas, padrões ou factores inerentes a um amplo número de variáveis, representando estes, uma

---

<sup>6</sup> Análise Factorial é uma técnica Estatística utilizada com objectivo de reduzir o número de variáveis iniciais com menor perda possível de informação, isto é, tem por objectivo analisar a variância comum num conjunto de variáveis para entender ou explicar as correlações entre essas variáveis (Hill e Hill, 2005).

<sup>7</sup> Análise de componentes principais é uma técnica de análise exploratória multivariada que transforma um conjunto de variáveis correlacionadas num conjunto menor de variáveis independentes designado por “componentes principais” (Maroco, 2007 p. 329). Tem por objectivo principal a análise da variância total de cada uma das variáveis num conjunto de variáveis (Hill e Hill, 2005).

combinação linear das variáveis originais, cuja medida de quantidade de informação explicada por cada factor é a sua variância<sup>8</sup> (citado por Mendes, 2007).

Os resultados empíricos que serão posteriormente apresentados foram obtidos pela aplicação da técnica de análise factorial exploratória como forma de identificar índices específicos de cada dimensão. Ainda, para estimar o factor comum utilizou-se o método dos componentes principais, disponível na opção *analyze/data reduction/Factor* do SPSS, que extrai os factores que explicam a variância dos dados.

Verifica-se pela leitura do quadro abaixo, que aproximadamente 66,2% da variância total<sup>9</sup> é explicada pelos cinco factores principais extraídas após Rotação *Varimax*. Com isto, conclui-se que das vinte e duas variáveis originais houve uma redução da dimensionalidade passando, desta forma, a utilizar cinco factores a representar todo o conjunto dos dados originais, com perda de explicação em cerca de 33,8%.

**Quadro 2 - Total da variância explicada**

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,416	42,798	42,798	5,280	24,001	24,001
2	1,546	7,026	49,824	3,334	15,153	39,154
3	1,417	6,443	56,266	2,187	9,941	49,095
4	1,131	5,140	61,406	2,154	9,792	58,887
5	1,059	4,814	66,221	1,613	7,333	66,221
6	,861	3,915	70,135			
7	,754	3,425	73,561			
8	,712	3,236	76,797			
9	,655	2,976	79,773			
10	,590	2,681	82,454			
11	,540	2,454	84,908			
12	,443	2,012	86,920			
13	,397	1,803	88,723			
14	,384	1,744	90,467			
15	,376	1,708	92,174			
16	,326	1,480	93,654			
17	,304	1,380	95,034			
18	,273	1,241	96,275			
19	,252	1,145	97,420			
20	,218	,990	98,410			
21	,200	,908	99,318			
22	,150	,682	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Fonte:** Dados da pesquisa do Autor (2012)

<sup>8</sup> A variância de uma variável aleatória é a medida de sua dispersão estatística, indicando quão longe, em geral, os seus valores se encontram do valor esperado (Hill e Hill, 2005).

<sup>9</sup> Teoricamente, a variância total de cada variável pode ser decomposta em três partes: Variância comum (a partilhada a todas as outras do conjunto); Variância específica (só pertence a variável e não é partilhada) e Variância associada com erro (Hill e Hill, 2005).



**Quadro 3 - Rotação dos componentes da Matriz - Rotação *Varimax***

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>					
	Component				
	1	2	3	4	5
QP8	,788				
QP10	,754				
QP9	,718				
QP5	,698				
QP7	,673				
QP6	,652				
QP11	,645				
QP12	,538				
QP16	,512				
QP13					
QP17		,830			
QP18		,694			
QP14		,629			
QP15		,591			,527
QP19			,788		
QP20			,566		
QP22		,501	,551		
QP21			,532		
QP3				,797	
QP2				,789	
QP4				,654	
QP1					,832

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

**Fonte:** Dados da pesquisa do Autor (2012).

Reconhece-se ainda que as variáveis QP6, QP7, QP8, QP9, QP10, QP11, QP12 e QP16 associam-se a primeira componente principal e dizem respeito a percepção relativamente a confiabilidade dos serviços, precisão e prontidão da Instituição, cumprimento de prazos e disponibilidades dos colaboradores das Agências. Na segunda componente principal verifica-se associação das variáveis QP14, QP15, QP17 E QP18 referente a garantia e segurança dos serviços prestados. A terceira componente principal é composta pelas variáveis QP19, QP20, QP21 e QP22 relacionadas com a amabilidade dos colaboradores do BCA em Santa Catarina; A quarta componente engloba as variáveis QP2, P3 e QP4 relacionadas com a aparência das Agências e dos colaboradores; finalmente vê-se que a variável QP1, respeitante aos tangíveis, encontra-se isolada.

Nota-se ainda, da análise do quadro 2, que foram obtidas as cinco dimensões tal como em Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), nomeadamente, Fiabilidade, Segurança, Capacidade de Resposta, Empatia e Tangibilidade.

Por outro lado foi aplicada a estatística de KMO que é a estatística ideal para indicar a proporção da variância que pode ser considerada comum a todas as variáveis em estudo (considera-se que valores desejáveis devem situar próximos de 1 (unidade)) (Vicini, 2005).

O resultado expresso neste teste equivalente a 0,888 demonstra um bom grau de ajuste para aplicação da técnica multivariada análise factorial, isto é, a amostra é adequada para aplicação da análise factorial. Por outro lado, o teste de Esfericidade de Bartlett indica que os dados são adequados para utilização da análise factorial, pois o nível de significância foi de sig=0.000.

**Quadro 4 - KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,888
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1563,599
	df	231
	Sig.	,000

**Fonte:** Dados da pesquisa do Autor (2012)

Todavia, um factor importante que deve ser levado em conta a quando da aplicação da análise factorial é a análise de confiabilidade do método utilizado para obtenção dos dados, isto é, do questionário. A confiabilidade é o grau em que uma escala produz resultados consistentes entre medidas repetidas ou equivalentes de um mesmo objecto, relevando-se a ausência do erro. De acordo com Corrar *et al.* (2007) Citado por Bakke *at al.*, (2008), um modelo bastante utilizado é o coeficiente *Alfa de Cronbach*, que testa a consistência interna baseada na correlação média entre os itens. Neste teste, de acordo com Hill e Hill (2005 p. 148-149) podem ser considerado valores razoáveis ou excelentes, aqueles iguais ou superiores a 0,70 e 0,80. Realça-se que o valor obtido do *Alfa de Cronbach* para os 22 itens é de cerca de 0,93, conforme quadro 5 abaixo, o que nos leva a concluir que os itens podem ser aplicados à análise com fiabilidade aceitável.

### Quadro 5 - Coeficiente *Cronbach's Alpha*

Case Processing Summary				Reliability Statistics	
		N	%	Cronbach's Alpha	N of Items
Cases	Valid	116	100,0	,931	22
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0		
	Total	116	100,0		

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Fonte:** Dados da pesquisa do Autor (2012)

Por conseguinte, fez-se uma análise estatística descritiva<sup>10</sup> sob os dados recolhidos, com o objectivo de medir as discrepâncias (*gap's*) das 5 (cinco) dimensões da qualidade percebida apresentada por Parasuraman *et al.* (1991).

#### 3.5.4. Resultados da análise dos dados

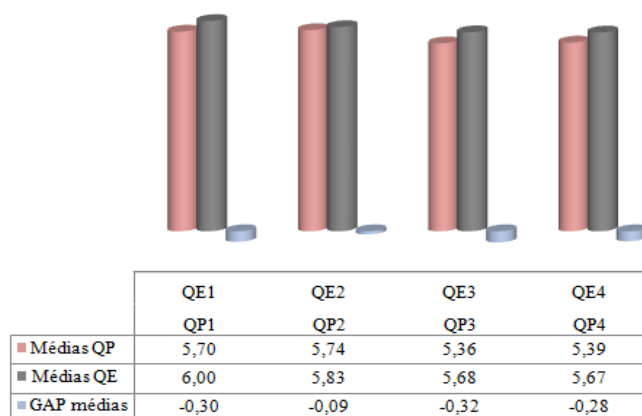
Sendo a Escala SERVQUAL composta por 22 (vinte e duas) questões divididas em cinco dimensões, os resultados da análise dos dados recolhidos através desta ferramenta, foram apresentados de forma agrupados de acordo com as dimensões do modelo.

##### 3.5.4.1. Dimensão 1 – Tangíveis

A dimensão dos tangíveis é um indicador importante quanto à qualidade do serviço na globalidade. Diz respeito ao meio envolvente, aparência dos empregados, condições dos equipamentos e apresentação dos materiais utilizados. Com base nos resultados que a seguir se apresentam, a administração do BCA deve assegurar a possibilidade de haver equilíbrio entre o esperado e o percebido de forma que as instalações possam ser atractivas, com equipamento de ponta e confortável.

<sup>10</sup> Que descreve de forma sumária algumas características de uma ou mais variáveis fornecidos por uma amostra de dados. As estatísticas descritivas mais vulgares são, talvez, as medidas de tendência central (média, moda, e mediana) (Hill e Hill, 2005 p. 192).

**Gráfico 1 - Gap's Scores Médios - Dimensão dos Tangíveis**



**Fonte:** Dados da pesquisa do Autor (2012)

De acordo com o gráfico acima nota-se que na dimensão dos tangíveis, em termos médios, existe um certo equilíbrio entre a qualidade esperada (QE) e a qualidade percebida (QP), pois o *gap* médio da dimensão é de -0,25. Contudo, considera-se que existe uma elevada taxa de expectativa em relação aos equipamentos utilizados nas Agências do BCA, pois, 84% dos inqueridos espera encontrar equipamentos modernos. A realidade nos mostra que 79% dos inqueridos consideram a existência de equipamentos modernos nas Agências do BCA em Santa Catarina dos quais apenas 21% estão em concordância plena. Ainda é de considerar que cerca de 20% dos inqueridos estão num nível de concordância satisfatório.

Verifica-se na questão 2, respeitante à aparência das instalações das Agências do BCA em Santa Catarina, que as expectativas foram superadas em cerca de 3%, sem contar que existem cerca de 14% dos inqueridos num nível intermédio.

Porém, 78% dos inqueridos esperam encontrar os empregados da *Front Office* com boa ou muito boa aparência. Nesta questão, a qualidade percebida ficou cerca de 9 pontos percentuais abaixo do esperado. Esta questão nos mostra que os clientes primam pela aparência dos empregados em estarem devidamente uniformizados. Daí, cabe a Administração do BCA trabalho neste aspecto de forma a absorver esse *gap*.

Por conseguinte, no que tange aos materiais associados aos serviços prestados no BCA, a realidade está bem próxima do esperado pois a diferença verificada é de apenas dois

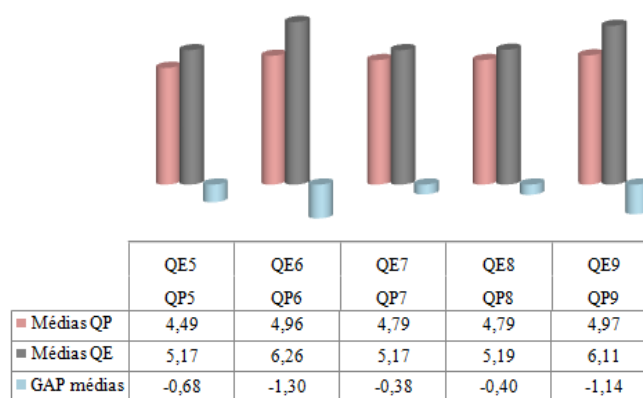
pontos percentuais, sem contar que existem, portanto, mais 21% dos inqueridos no limiar da incerteza.

### 3.4.5.2. Dimensão 2 – Fiabilidade/Confiabilidade

A fiabilidade tem sido considerada como determinante mais importante (Zeithaml e Bitner, 2000 citado por Delgado, 2006). Esta define a confiança dos clientes em relação à organização (BCA) no que tange a prestação de serviços prometidos em tempo certo e sem erros.

Em média a qualidade percebida nesta dimensão encontra-se muito abaixo do esperado em cerca de 0,80. Analisando individualmente as questões constantes desta dimensão, constata-se que a percepção fica aquém das expectativas, pois, estas são elevadas em quase todas as questões, essencialmente nas QE6 e QE9.

**Gráfico 2 - Gap's Scores Médios - Dimensão Fiabilidade**



**Fonte:** Dados da pesquisa do Autor (2012)

Quanto a confiança da instituição em honrar os seus compromissos, a expectativa mais do que satisfatório atinge cerca de 65%. Porém, apenas 58 dos 116 clientes inqueridos situam nesse mesmo nível de concordância. Realça-se que apenas 7%, correspondente a 10 dos 116 inqueridos, estão no nível de plena concordância, apesar de haver 30% de clientes no nível de satisfatório.

Por outro lado, grande parte de clientes mostram interesse em ver seus problemas resolvidos, isto é, 103 dos 116 clientes inqueridos é o número de clientes com

expectativa mais do que satisfatório (correspondente a 89% dos inquiridos). Todavia, 69 é o número de clientes no mesmo nível de concordância. Porém, apenas 11% dos clientes inqueridos situam num nível de plena concordância. O *Gap score* médio neste caso é de -1,30 considerado elevadíssimo. Por outro lado, cerca de 29% dos clientes questionados são indiferentes nesta matéria. Propomos que os empregados do BCA tenham mais interesse em resolver problemas de clientes com o objectivo de reduzir essa diferença e garantir maior confiança aos clientes.

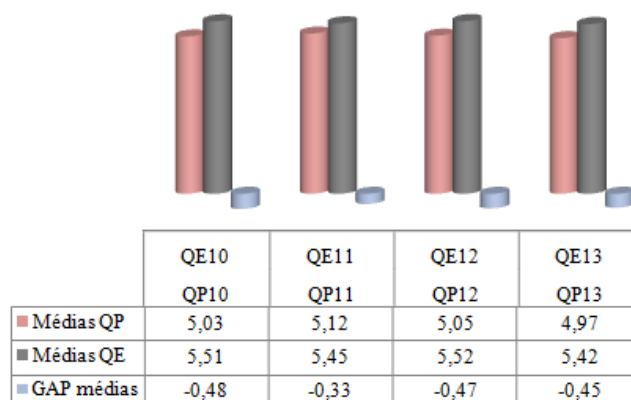
Na análise da questão Q7, verificou-se que grande parte dos clientes (cerca de 76) apresenta elevado nível de expectativa. Expectativa essa que é correspondida por apenas 63 dos clientes inqueridos, isto é, a maioria dos clientes esperam prontidão por parte do BCA na prestação de serviços.

No que concerne ao cumprimento dos prazos (Q8) e persistência na execução de tarefas sem erros (Q9) verifica-se que o BCA precisa melhorar esses dois aspectos, pois as expectativas dos clientes com nível mais do que satisfatório são 70% e 87% respectivamente. No entanto, para essas questões, respectivamente, 61% e 66% dos clientes inqueridos estão no mesmo nível de concordância, tendo apenas 9% e 13% respectivamente num nível de concordância plena, apesar de existirem níveis de indiferença de 22% para as duas questões.

#### **3.4.5.3.Dimensão 3 – Atendimento**

Nesta dimensão é observada a capacidade da instituição em prestar os serviços prometidos em tempo útil, bem como, a capacidade de resposta e vontade de ajudar os clientes. Resumidamente, esta dimensão diz respeito a capacidade da organização em lidar eficazmente com as reclamações de clientes e a prontidão em oferecer serviços.

**Gráfico 3 - Gap's Scores Médios - Dimensão Atendimento**



**Fonte:** Dados da pesquisa do autor (2012)

Pelos dados verifica-se que 74% dos clientes esperam ver os seus processos despachados nos prazos prometidos. Todavia, apenas 65% concorda com este ponto. Relativamente a este ponto, nota-se que, apesar de existirem cerca de 22% dos clientes com opinião satisfatório, apenas 20 clientes estão totalmente de acordos (cerca de 17%).

No que concerne a atendimento com celeridade, apesar de 65% dos clientes concordarem mais do que satisfatório neste item, chamamos a atenção dos colaboradores/empregados da Agência do BCA em Santa Catarina no sentido de melhorarem este aspecto, pois essa percentagem está abaixo do esperado (72%). Cita-se ainda que dentre os satisfeitos, apenas 24 dos clientes inqueridos estão de acordo total.

O atendimento é considerado como factor importante para manter uma empresa competitiva no mercado actual. A vontade dos empregados em ajudar e esclarecer dúvidas dos clientes constitui parte importante do atendimento a clientes.

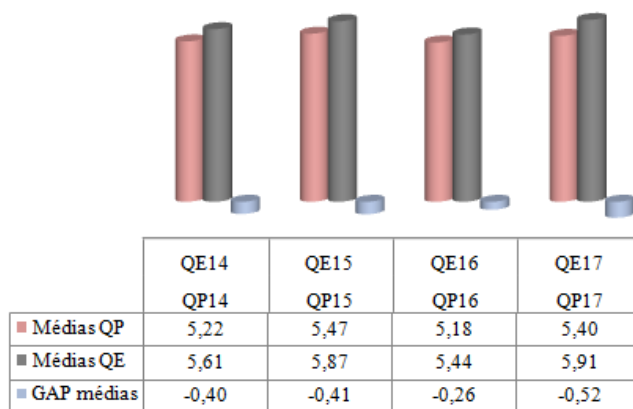
Esses itens, de acordo com os dados recolhidos também estão abaixo do esperado. Nota-se que cerca de 83 dos 116 inqueridos esperam receber ajuda dos empregados da Agência do BCA, bem como, ver as suas dúvidas esclarecidas. Pelo contrário, nota-se que apenas 73 e 66 clientes respectivamente alegam ter recebido apoio e esclarecimento de dúvidas por parte dos colaboradores do BCA em Santa Catarina, num nível mais do que satisfatório.

#### 3.4.5.4. Dimensão 4 – Garantia/Segurança

A segurança abrange desde o conhecimento dos empregados/colaboradores relativamente às questões que lhes são colocadas, até a sua habilidade para transmitir confiança aos clientes. Envolve segurança física da instalação, segurança financeira e confidencialidade.

Nota-se que cerca de 71% dos clientes inqueridos têm confiança, mais do que satisfatório, no BCA e 73% sentem seguros nas suas operações com o BCA. Contudo, apesar de a maioria ter esse posicionamento, as expectativas dos clientes nestes aspectos são superiores em 76% e 81%, respectivamente, o que nos mostra que é preciso criar condições para garantir mais confiança e segurança aos clientes, pois, dos dados recolhidos cerca de 27 dos 116 clientes inqueridos, posicionados no nível de indiferença.

**Gráfico 4 - Gap's Scores Médios - Dimensão Garantia**



**Fonte:** Dados da pesquisa do autor (2012)

Relativamente a questão da amabilidade e conhecimento dos empregados/colaboradores do BCA, nota-se que a maioria (cerca de 72 dos clientes inqueridos) consideram que os colaboradores do BCA são amáveis e, 85 clientes têm a percepção de que os empregados do BCA têm conhecimento das suas tarefas, isto é, vêm sempre as suas preocupações/questões respondidas de forma clara e objectiva.



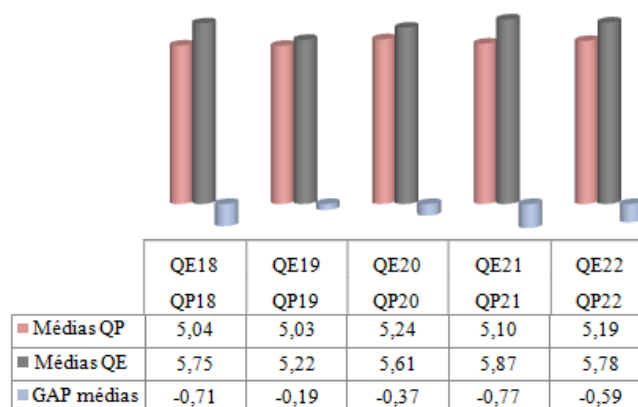
Por conseguinte, relativamente a esta dimensão nota-se a necessidade de melhoria a fim de atingir as expectativas, pois em média estas situam acima do percebido em cerca de 0,39 pontos percentuais.

#### 3.4.5.5. Dimensão 5 – Empatia

A empatia pode ser definida como a provisão do cuidado e de lhes prestar atenção individualizada (Delgado, 2006), isto é, demonstra a capacidade da empresa em prestar um atendimento personalizado ao cliente. A análise neste ponto baseou-se sobre o atendimento personalizado proporcionado aos clientes.

Conforme resultados da pesquisa, verifica-se que existe uma diferença acentuada entre as expectativas e a qualidade percebida relativamente a atenção da instituição Financeira BCA para com os seus clientes. Nota-se que mais de metade dos inqueridos admite receber atenção da instituição (cerca de 59%). Todavia, as expectativas são maiores (79%). O BCA terá de criar condições de elevar o nível de empatia, de forma a cobrir essa diferença, pois, existem 29% de clientes em situação de mais ou menos.

**Gráfico 5 - Gap's Scores Médios - Dimensão Empatia**



**Fonte:** Dados da pesquisa do autor (2012)

Quanto ao horário de atendimento as expectativas mais do que satisfatório superam a qualidade nesse mesmo nível em cerca de 8 pontos percentuais. Na generalidade o horário de atendimento no BCA é considerado bom, pois 86% dos inqueridos situam num nível igual ou superior ao satisfatório.

Grande maioria dos inqueridos deseja ter um atendimento personalizado (cerca de 91 clientes). Relata-se que neste item apenas 76 clientes revelam ter tido atendimento personalizado. Contudo cerca de 30 clientes estão satisfeitos.

Como sabemos, todos queremos receber melhores serviços. Nesse estudo verificou-se que 83% dos indivíduos inqueridos gostariam de receber melhores serviços do BCA, percentagem, essa que só é coberta por 63%. O *gap* médio nesta questão é de -0,77.

Dos clientes inqueridos, 66% consideram ver as suas necessidades entendidas pelo BCA. Todavia, há que melhorar este aspecto, visto que, esta percentagem está abaixo do esperado (78%). Considera-se que o BCA precisa proporcionar mais formações para os colaboradores na área de atendimento personalizado como forma de anular o *gap score* entre as expectativas e a qualidade efectivamente percebida pelos clientes.

## **CAPITULO IV - CONCLUSÃO/LIMITAÇÕES**

Neste Capítulo, para além de apresentar algumas considerações finais sobre o trabalho desenvolvido e acerca dos resultados obtidos, procurou-se também apresentar algumas recomendações estratégicas de qualidade de serviços a serem implementadas pelo Banco Comercial do Atlântico para a melhoria da qualidade, principalmente nos Balcões de Santa Catarina, as contribuições do estudo para as comunidades empresarial e académica, bem como, as limitações e críticas do trabalho e, a conclusão final.

### **4.1.Contribuições do trabalho para futuras linhas de investigação**

Este trabalho terá importância relevante para o autor, bem como, para o grupo académico, visto que, pode servir de material de estudo para outros investigadores/estudantes da mesma área. Poderá ainda contribuir para a Instituição estudada, uma vez que, através desta pesquisa o BCA poderá conhecer o nível de satisfação dos clientes, e traçar linhas estratégicas de melhoria contínua da qualidade de serviços prestados nas Agências, nomeadamente:

- Conhecer as aspirações, expectativas e anseios dos clientes, com objectivo de prestar serviços de forma a ultrapassar o nível esperado;
- Identificar necessidades de formação e propor melhores técnicas de comunicação interna para que se possa executar um serviço de acordo com as normas e regulamentos instituídos;
- Aperfeiçoar as habilidades de toda a equipa de marketing, investindo em formação dos profissionais de venda, orientado para a necessidade e satisfação do cliente;

Por conseguinte, este trabalho poderá ser objecto de revisão e complemento pelos futuros investigadores de temas relacionados com esta matéria.

### **4.2.Principais limitações encontradas no desenvolvimento do trabalho**

É reconhecido que na realização de qualquer investigação prende-se com constrangimentos de ordens diversas. Primeiramente considera-se que a amostra utilizada não é representativa da população em estudo. Salienta-se que apesar de considerar razoável a dimensão da amostra (116 clientes), esta não pode ser encarada como aquela mais desejada, pois, poderá ter impacto negativo nos resultados, uma vez

que, poderá não representar fielmente a opinião de todos os clientes da Agência do BCA no Concelho de Santa Catarina.

Por outro lado, deparou-se com algumas limitações em termos bibliográficos, isto porque, há escassez de livros técnicos e artigos relacionados com o tema, nas bibliotecas do país.

#### **4.3.Recomendações para trabalhos futuros**

O trabalho ora apresentado não teve por objectivo esgotar o tema, pois, a qualidade é um tema muito vasto e abrangente. Este trabalho marca apenas o início de uma experiência em busca de melhoria da qualidade nos serviços prestados pelo BCA em Santa Catarina e, portanto, deve ser continuada e aprimorada.

Recomenda-se para trabalhos futuros que a pesquisa seja ampliada através de levantamento de dados de mais clientes do BCA para que os resultados sejam mais fiáveis.

Ressalta-se que a pesquisa foi feita com clientes do banco (BCA), porém, a pesquisa sobre a qualidade deve ser aplicada a outros sectores de actividade, nomeadamente, avaliação da qualidade nos serviços públicos do País; avaliação da qualidade nos serviços de restauração e hotelarias; avaliação da qualidade nos serviços de transportes públicos, entre outros.

#### **4.4.Conclusões finais**

Com este trabalho conclui-se que, os clientes da Agência do BCA em Santa Catarina estão, de uma forma geral, satisfeitos com a qualidade de atendimento prestado, isto é, conclui-se que não existem discrepâncias, estatisticamente significativas, entre as expectativas dos clientes e a qualidade dos serviços prestados pela Agência do BCA em Santa Catarina, uma vez que, os *gap's* médios das dimensões situam-se em valores superiores a (-0,1), conforme quadro 6 abaixo. Contudo, nota-se que o BCA precisa melhorar essa qualidade principalmente na dimensão da Confiabilidade, pois, nesta dimensão o *gap* médio é elevado (ronda os -0,80). Daí, a necessidade de baixar ou até mesmo anular os *gap's* existentes entre as expectativas e as percepções de clientes, relativamente a qualidade, pois, a qualidade total só se atinge quando anulada todas as discrepâncias existentes em cada uma das dimensões.

**Quadro 6 - Gap's Scores médios por dimensão**

Qualidade Percebida	Médias da Qualidade Percebida	Médias das Expectativas	Gap Médias
Tangíveis	5,80	5,55	-0,25
Fiabilidade	5,68	4,88	-0,80
Atendimento	5,47	5,04	-0,43
Garantia	5,71	5,31	-0,39
Segurança	5,65	5,12	-0,52

**Fonte:** Dados da pesquisa do Autor (2012)

Percebeu-se também, que o questionário utilizado – modelo SERVQUAL-, permite analisar as dimensões da qualidade percebida (Tangibilidade, Confiabilidade, Atendimento, Garantia e Segurança), propostas por Parasuraman *et al.* (1994), pois, os testes efectuados ao modelo, nomeadamente, cálculo do coeficiente *Alfa de Cronbach* e a Estatística de KMO, apresentaram valores de 0,93 e 0,89 respectivamente, considerados adequados para a aplicabilidade do método da análise factorial para tratamento dos dados pesquisados.

Por outro lado, fez-se a comparação dos resultados desta pesquisa com outros efectuados por outros autores com a utilização do mesmo método. Desta comparação verifica-se que os resultados pesquisados pelo autor são equivalentes aos resultados de pesquisas efectuados por Parasuraman *et al.* (1994) e Mendes (2007), isto é, existe igualdade em alguns pontos, principalmente, nas três primeiras dimensões (Confiabilidade, Atendimento e Segurança), conforme quadro 7 abaixo.

**Quadro 7 - Importância relativa das Dimensões do SERVQUAL**

Dimensões	Parasuraman <i>et al</i> (1994)	Mendes (2007)	Pesquisas do Autor
Confiabilidade	32,0%	24,4%	23,8%
Atendimento	22,0%	19,8%	20,7%
Segurança	19,0%	20,1%	20,0%
Empatia	16,0%	17,6%	18,1%
Tangíveis	11,0%	18,1%	17,4%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%

**Fonte:** Dados da pesquisa do Autor (2012) e Adaptação de Mendes (2007)

Considera-se que os resultados da pesquisa irão contribuir para a formulação de políticas estratégicas que permitirão baixar ou até certo ponto anular os *gap's*

encontrados, isto é, irão permitir ao BCA modelar a qualidade e excelência dos serviços oferecidos, conforme quadro 8 abaixo.

**Quadro 8 - Síntese do modelo estratégico para redução das discrepâncias entre expectativa e qualidade percebida pelos clientes do BCA em Santa Catarina**

DIMENSÕES	VISÃO ESTRATÉGICA	ACÇÕES A DESENVOLVER
<b>FIABILIDADE</b>	Capacidade dos empregados em transmitir confiança, adaptando às expectativas/necessidades dos clientes, respondendo atempadamente às questões que lhes são colocados;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação dos colaboradores sempre que lançados novos produtos;</li> <li>• Realizar encontros periódicos para auscultar as aspirações, expectativas e anseios dos clientes cujo propósito é reforçar níveis de fidelização e relações de parceria duradouras com os mesmos;</li> </ul>
<b>ATENDIMENTO</b>	Funcionários devem possuir uma competência aceitável da organização com conhecimento técnico suficiente para executar os serviços que presta aos clientes;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação periódica e sistemática na área de Atendimento ao público e relacionamento com o cliente como forma de ser mais flexível, isto é, ser capaz de mudar e adaptar às necessidades dos clientes;</li> <li>• Disponibilizar um colaborador para <i>Front Office</i> para recepcionar os clientes;</li> <li>• Desenvolver um <i>Call Service</i>;</li> <li>• Criar postos de atendimento para emigrantes junto às Embaixadas;</li> </ul>
<b>SEGURANÇA</b>	Capacidade dos funcionários em traduzir as expectativas dos clientes em acções concretas e rápidas, diminuindo a percepção de tempo “perdido” na espera pelo uso do serviço;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralizar alguns serviços, ou seja delegar mais atribuições às Agências com o propósito de ser mais eficiente nos despachos de processos de clientes;</li> <li>• Fazer o <i>Benchmarking</i> dos melhores sistemas de motivação do pessoal para proporcionar um clima organizacional motivador favorável à realização dos objectivos da organização;</li> <li>• Formação dos colaboradores na área de Gestão de Equipas de Trabalho com objectivo de desenvolver competência dos Recursos humanos;</li> </ul>
<b>EMPATIA</b>	Atenção, cuidado, interesse dos funcionários em prestar um serviço personalizado ao cliente do serviço;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar mecanismos de recolha de depósitos ao domicílio (para grandes clientes);</li> <li>• Segmentar os clientes por classe e afectar colaboradores para cada classe;</li> <li>• Designar gestores de clientes numa metodologia ABC para melhoria da satisfação dos mesmos;</li> </ul>
<b>TANGÍVEIS</b>	Aparência visível das instalações aonde o serviço está sendo efectuado bem como o aspecto dos funcionários que atendem aos clientes;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uniformizar os colaboradores da <i>front office</i>;</li> <li>• Definição das agências com layout apazível, com equipamentos modernos acompanhando as inovações tecnológicas;</li> <li>• Inovar sistema de recepção com novas tecnologias de filas de espera e atendimento personalizado;</li> <li>• Investir na remodelação das Instalações e alterar a decoração das Agências;</li> </ul>

Porém, o processo de melhoria contínua de serviços prestados, passa por pesquisas continuadas sobre a qualidade percebida pelos clientes acerca dos serviços prestados que, por sua vez, podem fornecer informações oportunas e importantes para subsidiar o processo de tomada de decisão, relativamente à excelência, destacando-se desta forma como superior à concorrência e mantendo-se uma imagem positiva junto à comunidade, pois, o que faz a diferença é o valor do serviço prestado a clientes.

## Referências bibliográficas

ANTONIO, Nelson dos Santos - **Estratégia Organizacional: Do Posicionamento ao Movimento**. 2ª. Ed. Lisboa: Sílabo, 2006. 149 p. ISBN 972-618-402-9

ANTONIO, Nelson Santos; TEIXEIRA, Antonio - **Gestão da Qualidade: De Deming ao Modelo de Excelência**. 1ª ed. Lisboa: Sílabo: 2007. 218 p. ISBN 978-972-618-447-8.

BAKKE, Hanne Alves; LEITE, Alexandre Santos de Moura; DA SILVA, Luiz Bueno - **Estatística Multivariada: Aplicação da Análise Factorial na Engenharia de Produção**. Revista Gestão Industrial. Vol. 04, n.º 04. Panamá Brasil: (2008) p. 01-14. ISSN 1808-0448.

BCA – Banco Comercial do Atlântico - **Relatório e Contas** [pdf]. Praia: 2010. [10 de Mar. 2012]. 48 p. Disponível em WWW: <URL: <http://www.bca.cv>.

Câmara Municipal De Santa Catarina – **Plano Director Municipal: Relatório De Caracterização e Diagnóstico do Território**. [pdf] Santa Catarina: 2011. 190 p.

DELGADO, Denise Isabel Monteiro - **Satisfação do Cliente Bancário: Estudo em Cabo Verde** [Tese de Mestrado]: [Lisboa], 2009. 130 p. Dissertação submetida ao Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão Global. Orientador Doutora Maria da Conceição Santos.

FERREIRA, Ernani da Cunha; COSTA, Stella Regina Reis - **A Qualidade no Atendimento Bancário**. Boletim Técnico Organização e Estratégia. Vol. 2 n.º3. Niterói, RJ, Brasil: (Set./Dez. 2006) p. 342-356. Disponível em WWW: <URL: [http://www.latec.uff.br/bt/%20V2006/numero3/PDF/BT032\\_2006.pdf](http://www.latec.uff.br/bt/%20V2006/numero3/PDF/BT032_2006.pdf).

GRÖNROOS, Christian - **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. Tradução da 2ª. Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 482 p. ISBN 85-352-1259-0.



GUIMARÃES, Fernanda Chagas - **Satisfação de clientes: uma pesquisa na sorveteira Ice Bom**. [Monografia]: Brasil, 2007 Monografia apresentada na Universidade de Cuiabá – UNIC, ao curso de Administração, como exigência de obtenção do grau de Bacharel em Administração. Orientador: Prof. Carlos Miranda.

HILL, Manuela Magalhães e HILL Andrew - **Investigação por Questionário**. Lisboa: Sílabo, 2005. 377 p. ISBN 972-618-273-5.

HONORATO, Gilson - **Conhecendo o Marketing: inclui casos brasileiros em marketing**. 1ª Ed. Barueri SP: Manole, 2004. 348 p. ISBN 85-204-1721-3.

INÁCIO, Danilo Rafael - **Qualidade no Atendimento: Factor de Sucesso?** [Monografia]: [São Paulo], 2004. 78 p. Monografia apresentada à Faculdade Marechal Rondon – São Manuel, para obtenção do título de Bacharel em Administração Geral. Orientadora Dra. Rosaly Mara Senapeschi Garita.

JUNIOR, Isnard M. [et al.] - **Gestão da Qualidade**. 8ª Ed. Brasil: FGV, 2006. 195 p. ISBN 85-225-0412-1.

LAGE, Lucília Maria De Seixas - **Qualidade e Satisfação nos Serviços Públicos: O Caso de uma Empresa Municipal – EMARVR**. [Tese de Mestrado]: [Vila Real], 2008. 274 p. Dissertação submetida à Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro para o efeito de obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública e Autárquica. Orientadora Doutora Carla Susana da Encarnação Marques.

MAROCO, João - **Análise Estatística: com utilização do SPSS**. 3ª Ed. Lisboa: Sílabo, 2007. 822 p. ISBN 978-972-618-452-2.

MENDES, Adalberto de Oliveira - **A Qualidade de Serviços Percebida pelos Utentes de Segurança Social em Cabo Verde**. [Tese de Mestrado]: [Lisboa], 2007. 151 p. Dissertação submetida ao Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão Global. Orientador Doutor Reinaldo Aníbal Gomes Proença.

PARASURAMAN A., ZEITHAML Valarie A., BERRY Leonard L. - **Alternative Scales For Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based On**

**Psychometric And Diagnostic Criteria.** Journal of Retailing Vol. 70 n.º 3. New York: (1994), p. 201-230. ISSN 0022-4359.

PARASURAMAN A., ZEITHAML Valarie A., BERRY Leonard L. - **Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale.** Journal of Retailing. Vol. 67 n.º 4 (1991), p. 420-450.

PARASURAMAN A., ZEITHAML Valarie A., BERRY Leonard L. (1988) - **SERVQUAL, A Multiple Item Scale For Measuring Consumer Perceptions Of Service Quality.** Journal of Retailing Vol. 64 n.º 1 (1988), p. 12-40.

PINTO, Sofia Salgado - **Gestão Dos Serviços: A Avaliação Da Qualidade.** Lisboa: Verbo, 2003. 144 p. Dep. Legal 193314/03.

PIRES, Anibal - **Marketing: Conceitos, Técnicas e Problemas de Gestão.** 3ª. Ed. Lisboa: Verbo, 2002. 258 p. Dep. Legal 237292/06.

REIS, Elizabeth [*et al.*], **Estatística Aplicada: Vol. 2**, 4ª ed. Lisboa: Sílabo, 2008. 322 p. ISBN 978-972-618-256-6.

TADIN, Ana Paula; [*et al.*] - **Conceito de Motivação na Teoria das Relações Humanas.** Maringa Management: Revista de Ciências Empresariais. Vol. 2, n.º 1 (Jan./Jun. 2005) p. 40-47 [consult. 12 Janeiro de 2012]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.maringamanagement.com.br/novo/index.php/ojs/article/viewFile/36/19>.

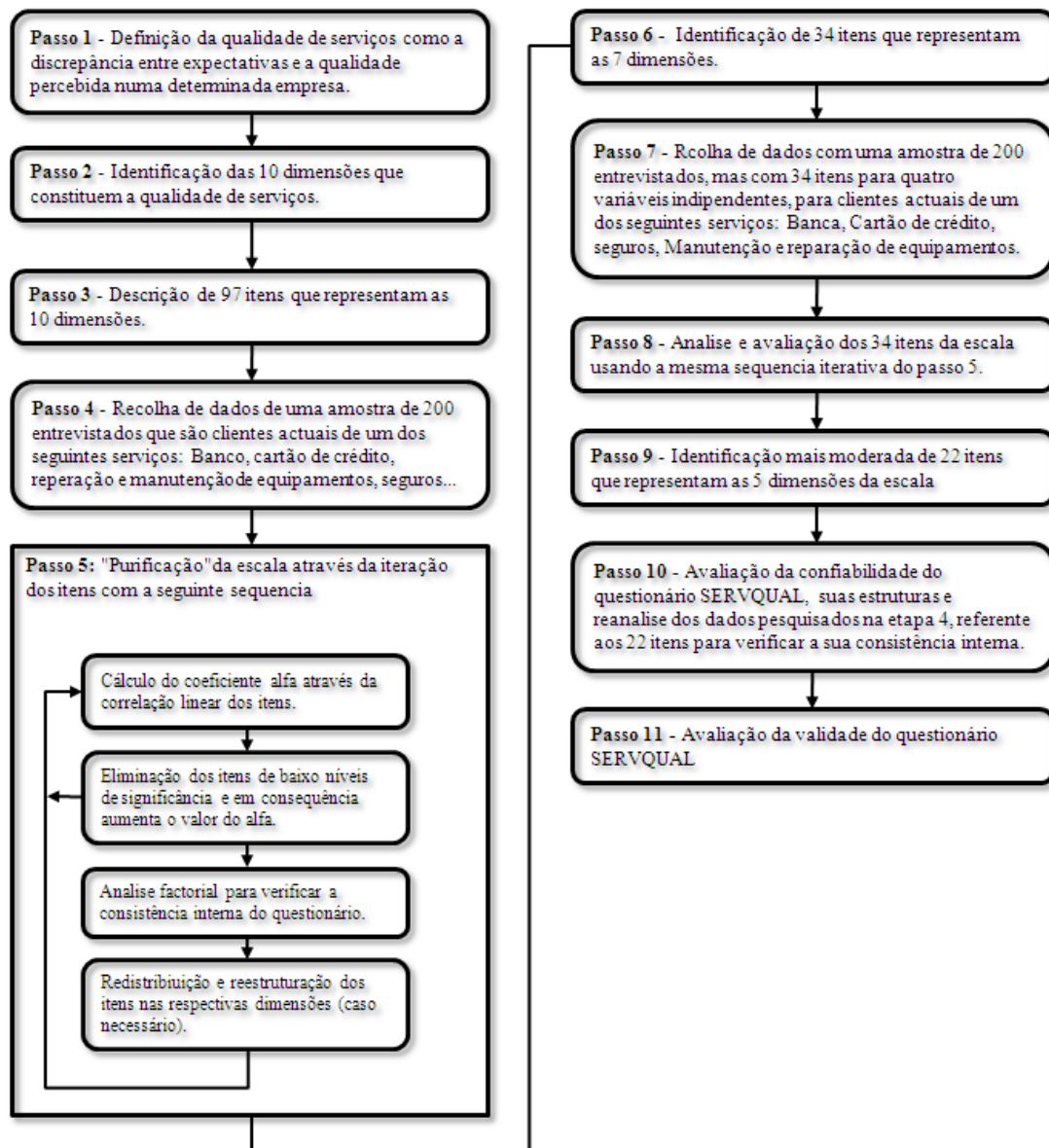
VICINI, Lorena - **Análise Multivariada: da teoria à prática.** [Monografia de Especialização]: [Santa Maria, RS, Brasil], 2005. 215 p. Originalmente apresentada como monografia de especialização na Universidade Federal de Santa Maria. Orientador Doutor Adriano Mendonça Souza.

VIEIRA, José Manuel Carvalho - **Inovação e Marketing de Serviços.** Portugal: Verbo, 2000. 187 p. Dep. Legal 148239/00.

VILARES, Manuel José; COELHO, Pedro Simões - **Satisfação e Lealdade do Cliente: Metodologias de avaliação, gestão e análise.** Lisboa: Escolar, 2005. 412 p. ISBN 972-592-191-7.

## ANEXOS

### Anexo I – Resumo das etapas empregues na elaboração do modelo SERVQUAL



Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985 p. 14)

## Anexo II – Questionários

### QUESTIONÁRIO PARA MEDIR A EXPECTATIVA DOS CLIENTES DO BCA SOBRE A QUALIDADE DE SERVIÇOS PRESTADO.







#### Instruções:

#### Questionário 1

Baseado em sua experiência como cliente do BCA pense sobre a natureza da Instituição ideal que forneceria serviços de excelente qualidade. Idealize uma instituição com a qual teria prazer em realizar as suas transacções financeiras com garantia e segurança. Para cada questão demonstre a real necessidade dessa Instituição Financeira possuir as características descritas.

Se sentes que a característica não é de forma alguma essencial para uma instituição financeira como a que tens em mente, assinala 1;  
Caso sintas que a característica é essencial para uma instituição financeira, assinala 7  
Caso o seu sentimento seja que a característica está entre essas duas percepções assinala uma opção intermediária.

Não há respostas certas ou erradas. Tudo que estamos interessados é em um numero que reflita verdadeiramente seus sentimentos observando a instituição que poderia fornecer

LEGENDA							
 Concordo totalmente  Satisfatorio  Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7
1. Excelente Instituição Financeira terá equipamentos modernos.							
2. As agências deveriam ser visivelmente atractivas.							
3. Os empregados do atendimento deverão ser bem uniformizados.							
4. O material associado com os serviços prestados na Agência terão boa aparência visual.							
5. Quando a Instituição prometer fazer algo em certo tempo, eles cumprirão.							
6. Quando um cliente tiver um problema o BCA deverá ser solidária e disponível para sua resolução.							
7. O BCA presta serviço certo da primeira vez.							
8. O BCA irá executar os seu serviços em tempo oportuno.							
9. O BCA deverá manter os seus serviços de forma correcta.							
10. Os empregados do BCA prometerão aos seus clientes os serviços solicitados nos prazos solicitados.							
11. Os empregados do BCA darão aos seus clientes atendimento com celeridade.							
12. Os empregados do BCA terão sempre boa vontade em ajudar os seus clientes.							
13. Os empregados do BCA nunca estarão ocupados para esclarecer as dúvidas dos seus clientes.							
14. O comportamento dos empregados do BCA inspirará confiança aos seus clientes.							
15. Os clientes do BCA sentir-se-ão seguros em suas transacções com essa Instituição.							
16. Os empregados do BCA serão amáveis com os seus clientes.							
17. Os empregados do BCA terão os conhecimentos necessários para responder às suas questões colocadas pelos clientes.							
18. O BCA lhe dará atenção individual e particular a cada cliente.							
19. O BCA terá horários de funcionamento convenientes para todos os seus clientes.							
20. O BCA possui empregados que lhe dá um atendimento personalizado.							
21. O BCA estará centrado nos melhores serviços a seus clientes.							
22. A instituição entenderá as necessidades específicas dos seus clientes.							

## Questionário 2

<p><b>Instruções:</b> Listadas abaixo estão cinco características que dizem respeito as Instituições bancárias e os serviços que elas podem oferecer.</p> <p>Gostaria de conhecer o grau de importância de cada uma dessas características para quando avaliáres uma instituição Bancária.</p> <p>por favor, você tem 100 pontos para distribuir entre as cinco características de acordo com a importância dada por você a cada uma delas</p> <p>Por favor, assegure-se de que a soma dos pontos dados a cada um a das características totalize 100</p>	
1. A aparência das instalações /Agências, equipamentos, pessoal e material de comunicação	
2. A capacidade em prestar o serviço prometido de forma precisa e confiável.	
3. A disposição para ajudar seus clientes e prestar serviços com presteza.	
4. o conhecimento e a delicadeza dos empregados e a sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade.	
5. o cuidado e a atenção individualizados proporcionado aos clientes.	
<b>TOTAL DE PONTOS</b>	<b>100 pontos</b>

Qual das cinco características acima, achas, que é mais importante? (por favor, coloque o número da característica de 1 a 5)	
Qual é a segunda mais importante?	
Qual é a menos importante?	






## QUESTIONÁRIO PARA MEDIR A APRECIÇÃO DO DESEMPENHO DO BCA

Questionário 3

### Instruções:

O conjunto de afirmações a seguir refere-se à sua percepção sobre o desempenho do **BCA – Banco Comercial do Atlântico**.

Para cada uma das afirmações indique o quanto acredita no BCA, ou seja, caso você assinala 1, isto quer dizer que discorda totalmente que o BCA tenha alcançado esta característica; e caso assinalares 7 isto quer dizer que concorda totalmente que o BCA atingiu esta característica. Podes assinalar qualquer número intermediário que identifique a sua percepção ou seu sentimento com relação à afirmação.

LEGENDA							
 Concordo totalmente  Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7
1. A Agência do BCA tem equipamentos modernos.							
2. O ambiente físico da Agência do BCA é agradável.							
3. Os empregados do atendimento têm boa aparência.							
4. O material associado com os serviços prestados na Agência têm boa aparência visual.							
5. Quando o BCA promete fazer algo em certo tempo, ele cumpre.							
6. Quando um cliente tem um problema o BCA demonstra sincero interesse em resolvê-lo.							
7. O BCA presta serviço certo da primeira vez.							
8. O BCA executa os seu serviços em tempo oportuno.							
9. O BCA persiste em execuções de tarefas sem erros.							
10. Os empregados do BCA prometem aos seus clientes os serviços nos prazos em que eles serão executados.							
11. Os empregados do BCA dão atendimento com celeridade.							
12. Os empregados do BCA tem sempre boa vontade em ajudá-lo.							
13. Os empregados do BCA nunca estão ocupados para esclarecer as suas dúvidas.							
14. O comportamento dos empregados do BCA inspira confiança							
15. Sente-se seguro nas suas transações com o BCA.							
16. Os empregados do BCA são amáveis consigo.							
17. Os empregados do BCA possuem conhecimento necessário para responder às suas questões.							
18. O BCA lhe dá atenção individual e particular.							
19. O BCA tem horários de funcionamento convenientes para todos os seus clientes.							
20. O BCA possui empregados que lhe dá um atendimento personalizado.							
21. O BCA está centrado nos melhores serviços a seus clientes.							
22. O BCA entende as suas necessidades específicas.							

### Anexo III – Tabela de Frequências

QE1. Excelente Instituição Financeira terá equipamentos modernos					QP1. A Agência do BCA tem equipamentos modernos						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative e Percent			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative e Percent
Valid	Discordo totalmente	3	2,6	2,6	2,6	Valid	Discordo totalmente				
	Muito Insatisfeito	1	0,9	0,9	3,4		Muito Insatisfeito	1	0,9	0,9	0,9
	Satisfatório	15	12,9	12,9	16,4		Satisfatório	23	19,8	19,8	20,7
	Muito Satisfeito	11	9,5	9,5	25,9		Muito Satisfeito	24	20,7	20,7	41,4
	Satisfeitíssimo	27	23,3	23,3	49,1		Satisfeitíssimo	29	25,0	25,0	66,4
	Concordo totalmente	59	50,9	50,9	100,0		Concordo totalmente	39	33,6	33,6	100,0
	Total	116	100,0	100,0			Total	116	100,0	100,0	

QE2. As agências deveriam ser visivelmente atractivas					QP2. O ambiente físico da Agência do BCA é agradável						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative e Percent			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative e Percent
Valid	Discordo totalmente	3	2,6	2,6	2,6	Valid	Discordo totalmente	1	0,9	0,9	0,9
	Insatisfeitíssimo	3	2,6	2,6	5,2		Insatisfeitíssimo	1	0,9	0,9	1,7
	Muito Insatisfeito	1	0,9	0,9	6,0		Muito Insatisfeito	3	2,6	2,6	4,3
	Satisfatório	18	15,5	15,5	21,6		Satisfatório	16	13,8	13,8	18,1
	Muito Satisfeito	7	6,0	6,0	27,6		Muito Satisfeito	22	19,0	19,0	37,1
	Satisfeitíssimo	31	26,7	26,7	54,3		Satisfeitíssimo	31	26,7	26,7	63,8
	Concordo totalmente	53	45,7	45,7	100,0		Concordo totalmente	42	36,2	36,2	100,0
	Total	116	100,0	100,0			Total	116	100,0	100,0	

QE3. Os empregados do atendimento deverão estar bem uniformizados					QP3. Os empregados do atendimento têm boa aparência						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative e Percent			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative e Percent
Valid	Discordo totalmente	3	2,6	2,6	2,6	Valid	Discordo totalmente	0	0,0	0,0	0,0
	Insatisfeitíssimo	1	0,9	0,9	3,4		Insatisfeitíssimo	0	0,0	0,0	0,0
	Muito Insatisfeito	5	4,3	4,3	7,8		Muito Insatisfeito	4	3,4	3,4	3,4
	Satisfatório	17	14,7	14,7	22,4		Satisfatório	32	27,6	27,6	31,0
	Muito Satisfeito	20	17,2	17,2	39,7		Muito Satisfeito	25	21,6	21,6	52,6
	Satisfeitíssimo	19	16,4	16,4	56,0		Satisfeitíssimo	28	24,1	24,1	76,7
	Concordo totalmente	51	44,0	44,0	100,0		Concordo totalmente	27	23,3	23,3	100,0
	Total	116	100,0	100,0			Total	116	100,0	100,0	

QE4. O material associado com os serviços prestados na Agência terão boa aparência visual					QP4. O material associado com os serviços prestados na Agência têm boa aparência visual						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative e Percent			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative e Percent
Valid	Discordo totalmente	2	1,7	1,7	1,7	Valid	Discordo totalmente	1	0,9	0,9	0,9
	Insatisfeitíssimo	2	1,7	1,7	3,4		Insatisfeitíssimo	2	1,7	1,7	2,6
	Muito Insatisfeito	1	0,9	0,9	4,3		Muito Insatisfeito	3	2,6	2,6	5,2
	Satisfatório	23	19,8	19,8	24,1		Satisfatório	24	20,7	20,7	25,9
	Muito Satisfeito	13	11,2	11,2	35,3		Muito Satisfeito	25	21,6	21,6	47,4
	Satisfeitíssimo	33	28,4	28,4	63,8		Satisfeitíssimo	37	31,9	31,9	79,3
	Concordo totalmente	42	36,2	36,2	100,0		Concordo totalmente	24	20,7	20,7	100,0
	Total	116	100,0	100,0			Total	116	100,0	100,0	

QE5. Quando a Instituição prometer fazer algo em certo tempo, eles cumprirão					QP5. Quando o BCA promete fazer algo em certo tempo, ele cumpre						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative e Percent			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative e Percent
Valid	Discordo totalmente	16	13,8	13,8	13,8	Valid	Discordo totalmente	5	4,3	4,3	4,3
	Insatisfeitíssimo	1	0,9	0,9	14,7		Insatisfeitíssimo	4	3,4	3,4	7,8
	Muito Insatisfeito	2	1,7	1,7	16,4		Muito Insatisfeito	14	12,1	12,1	19,8
	Satisfatório	22	19,0	19,0	35,3		Satisfatório	35	30,2	30,2	50,0
	Muito Satisfeito	10	8,6	8,6	44,0		Muito Satisfeito	32	27,6	27,6	77,6
	Satisfeitíssimo	17	14,7	14,7	58,6		Satisfeitíssimo	16	13,8	13,8	91,4
	Concordo totalmente	48	41,4	41,4	100,0		Concordo totalmente	10	8,6	8,6	100,0
	Total	116	100,0	100,0			Total	116	100,0	100,0	

QE6. Quando um cliente tiver um problema o BCA deverá ser solidária e disponível para sua resolução					QP6. Quando um cliente em um problema o BCA demonstra sincero interesse em resolvê-lo						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative e Percent			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative e Percent
Valid	Discordo totalmente					Valid	Discordo totalmente	1	0,9	0,9	0,9
	Insatisfeitíssimo	1	0,9	0,9	0,9		Insatisfeitíssimo	3	2,6	2,6	3,4
	Muito Insatisfeito	5	4,3	4,3	5,2		Muito Insatisfeito	9	7,8	7,8	11,2
	Satisfatório	7	6,0	6,0	11,2		Satisfatório	34	29,3	29,3	40,5
	Muito Satisfeito	9	7,8	7,8	19,0		Muito Satisfeito	22	19,0	19,0	59,5
	Satisfeitíssimo	22	19,0	19,0	37,9		Satisfeitíssimo	34	29,3	29,3	88,8
	Concordo totalmente	72	62,1	62,1	100,0		Concordo totalmente	13	11,2	11,2	100,0
	Total	116	100,0	100,0			Total	116	100,0	100,0	

QE7. O BCA presta serviço certo da primeira vez

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	9	7,8	7,8	7,8
	Insatisfeitíssimo	1	0,9	0,9	8,6
	Muito Insatisfeito	5	4,3	4,3	12,9
	Satisfatório	25	21,6	21,6	34,5
	Muito Satisfeito	13	11,2	11,2	45,7
	Satisfeitíssimo	32	27,6	27,6	73,3
	Concordo totalmente	31	26,7	26,7	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

QP7. O BCA presta serviço certo da primeira vez

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	4	3,4	3,4	3,4
	Insatisfeitíssimo				
	Muito Insatisfeito	10	8,6	8,6	12,1
	Satisfatório	39	33,6	33,6	45,7
	Muito Satisfeito	25	21,6	21,6	67,2
	Satisfeitíssimo	25	21,6	21,6	88,8
	Concordo totalmente	13	11,2	11,2	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

QE8. O BCA irá executar os seus serviços em tempo oportuno

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	8	6,9	6,9	6,9
	Insatisfeitíssimo	3	2,6	2,6	9,5
	Muito Insatisfeito	5	4,3	4,3	13,8
	Satisfatório	19	16,4	16,4	30,2
	Muito Satisfeito	19	16,4	16,4	46,6
	Satisfeitíssimo	32	27,6	27,6	74,1
	Concordo totalmente	30	25,9	25,9	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

QP8. O BCA executa os seus serviços em tempo oportuno

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	4	3,4	3,4	3,4
	Insatisfeitíssimo	3	2,6	2,6	6,0
	Muito Insatisfeito	13	11,2	11,2	17,2
	Satisfatório	25	21,6	21,6	38,8
	Muito Satisfeito	29	25,0	25,0	63,8
	Satisfeitíssimo	32	27,6	27,6	91,4
	Concordo totalmente	10	8,6	8,6	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

QE9. O BCA deverá manter os seus serviços de forma correcta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	4	3,4	3,4	3,4
	Insatisfeitíssimo	1	0,9	0,9	4,3
	Muito Insatisfeito	2	1,7	1,7	6,0
	Satisfatório	8	6,9	6,9	12,9
	Muito Satisfeito	10	8,6	8,6	21,6
	Satisfeitíssimo	22	19,0	19,0	40,5
	Concordo totalmente	69	59,5	59,5	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

QP9. O BCA persiste em execuções de tarefas sem erros

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	3	2,6	2,6	2,6
	Insatisfeitíssimo	4	3,4	3,4	6,0
	Muito Insatisfeito	7	6,0	6,0	12,1
	Satisfatório	25	21,6	21,6	33,6
	Muito Satisfeito	32	27,6	27,6	61,2
	Satisfeitíssimo	30	25,9	25,9	87,1
	Concordo totalmente	15	12,9	12,9	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

QE10. Os empregados do BCA prometerão aos seus clientes os serviços solicitados nos prazos solicitados

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	5	4,3	4,3	4,3
	Insatisfeitíssimo	3	2,6	2,6	6,9
	Muito Insatisfeito	7	6,0	6,0	12,9
	Satisfatório	15	12,9	12,9	25,9
	Muito Satisfeito	11	9,5	9,5	35,3
	Satisfeitíssimo	33	28,4	28,4	63,8
	Concordo totalmente	42	36,2	36,2	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

QP10. Os empregados do BCA prometem aos seus clientes os serviços nos prazos em que eles serão executados

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	2	1,7	1,7	1,7
	Insatisfeitíssimo	2	1,7	1,7	3,4
	Muito Insatisfeito	11	9,5	9,5	12,9
	Satisfatório	26	22,4	22,4	35,3
	Muito Satisfeito	30	25,9	25,9	61,2
	Satisfeitíssimo	25	21,6	21,6	82,8
	Concordo totalmente	20	17,2	17,2	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

QE11. Os empregados do BCA darão aos seus clientes atendimento com

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	10	8,6	8,6	8,6
	Insatisfeitíssimo	3	2,6	2,6	11,2
	Muito Insatisfeito	3	2,6	2,6	13,8
	Satisfatório	16	13,8	13,8	27,6
	Muito Satisfeito	10	8,6	8,6	36,2
	Satisfeitíssimo	25	21,6	21,6	57,8
	Concordo totalmente	49	42,2	42,2	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

QP11. Os empregados do BCA dão atendimento com celeridade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	4	3,4	3,4	3,4
	Insatisfeitíssimo				
	Muito Insatisfeito	8	6,9	6,9	10,3
	Satisfatório	29	25,0	25,0	35,3
	Muito Satisfeito	28	24,1	24,1	59,5
	Satisfeitíssimo	23	19,8	19,8	79,3
	Concordo totalmente	24	20,7	20,7	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

QE12. Os empregados do BCA terão sempre boa vontade em ajudar os seus

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	5	4,3	4,3	4,3
	Insatisfeitíssimo	5	4,3	4,3	8,6
	Muito Insatisfeito	8	6,9	6,9	15,5
	Satisfatório	15	12,9	12,9	28,4
	Muito Satisfeito	6	5,2	5,2	33,6
	Satisfeitíssimo	28	24,1	24,1	57,8
	Concordo totalmente	49	42,2	42,2	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

QP12. Os empregados do BCA tem sempre boa vontade em ajudá-lo.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	1	0,9	0,9	0,9
	Insatisfeitíssimo	1	0,9	0,9	1,7
	Muito Insatisfeito	13	11,2	11,2	12,9
	Satisfatório	26	22,4	22,4	35,3
	Muito Satisfeito	28	24,1	24,1	59,5
	Satisfeitíssimo	29	25,0	25,0	84,5
	Concordo totalmente	18	15,5	15,5	100,0
	Total	116	100,0	100,0	



**QE13. Os empregados do BCA nunca estarão ocupados para esclarecer as dúvidas dos seus clientes.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	5	4,3	4,3	4,3
	Insatisfeitíssimo	8	6,9	6,9	11,2
	Muito Insatisfeito	2	1,7	1,7	12,9
	Satisfatório	18	15,5	15,5	28,4
	Muito Satisfeito	14	12,1	12,1	40,5
	Satisfeitíssimo	23	19,8	19,8	60,3
	Concordo totalmente	46	39,7	39,7	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**QP13. Os empregados do BCA nunca estão ocupados para esclarecer as suas dúvidas.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente				
	Insatisfeitíssimo	3	2,6	2,6	2,6
	Muito Insatisfeito	12	10,3	10,3	12,9
	Satisfatório	35	30,2	30,2	43,1
	Muito Satisfeito	23	19,8	19,8	62,9
	Satisfeitíssimo	21	18,1	18,1	81,0
	Concordo totalmente	22	19,0	19,0	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**QE14. O comportamento dos empregados do BCA inspirará confiança aos seus**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	6	5,2	5,2	5,2
	Insatisfeitíssimo	2	1,7	1,7	6,9
	Muito Insatisfeito	3	2,6	2,6	9,5
	Satisfatório	17	14,7	14,7	24,1
	Muito Satisfeito	10	8,6	8,6	32,8
	Satisfeitíssimo	32	27,6	27,6	60,3
	Concordo totalmente	46	39,7	39,7	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**QP14. O comportamento dos empregados do BCA inspira confiança**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente				
	Insatisfeitíssimo	4	3,4	3,4	3,4
	Muito Insatisfeito	4	3,4	3,4	6,9
	Satisfatório	26	22,4	22,4	29,3
	Muito Satisfeito	33	28,4	28,4	57,8
	Satisfeitíssimo	27	23,3	23,3	81,0
	Concordo totalmente	22	19,0	19,0	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**QE15. Os clientes do BCA sentir-se-ão seguros em suas transações com essa**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	3	2,6	2,6	2,6
	Insatisfeitíssimo	2	1,7	1,7	4,3
	Muito Insatisfeito	1	0,9	0,9	5,2
	Satisfatório	16	13,8	13,8	19,0
	Muito Satisfeito	14	12,1	12,1	31,0
	Satisfeitíssimo	23	19,8	19,8	50,9
	Concordo totalmente	57	49,1	49,1	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**QP15. Sente-se seguro nas suas transações com o BCA.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	1	0,9	0,9	0,9
	Insatisfeitíssimo				
	Muito Insatisfeito	3	2,6	2,6	3,4
	Satisfatório	27	23,3	23,3	26,7
	Muito Satisfeito	26	22,4	22,4	49,1
	Satisfeitíssimo	27	23,3	23,3	72,4
	Concordo totalmente	32	27,6	27,6	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**QE16. Os empregados do BCA serão amáveis com os seus clientes.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	7	6,0	6,0	6,0
	Insatisfeitíssimo	2	1,7	1,7	7,8
	Muito Insatisfeito	5	4,3	4,3	12,1
	Satisfatório	21	18,1	18,1	30,2
	Muito Satisfeito	9	7,8	7,8	37,9
	Satisfeitíssimo	28	24,1	24,1	62,1
	Concordo totalmente	44	37,9	37,9	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**QP16. Os empregados do BCA são amáveis consigo.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	1	0,9	0,9	0,9
	Insatisfeitíssimo				
	Muito Insatisfeito	8	6,9	6,9	7,8
	Satisfatório	35	30,2	30,2	37,9
	Muito Satisfeito	20	17,2	17,2	55,2
	Satisfeitíssimo	28	24,1	24,1	79,3
	Concordo totalmente	24	20,7	20,7	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**QE17. Os empregados do BCA terão os conhecimentos necessários para responder às suas questões colocadas pelos clientes.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	4	3,4	3,4	3,4
	Insatisfeitíssimo				
	Muito Insatisfeito	2	1,7	1,7	5,2
	Satisfatório	15	12,9	12,9	18,1
	Muito Satisfeito	8	6,9	6,9	25,0
	Satisfeitíssimo	33	28,4	28,4	53,4
	Concordo totalmente	54	46,6	46,6	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**QP17. Os empregados do BCA possuem conhecimento necessário para responder às suas questões.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	1	0,9	0,9	0,9
	Insatisfeitíssimo	6	5,2	5,2	6,0
	Muito Insatisfeito	24	20,7	20,7	26,7
	Satisfatório	27	23,3	23,3	50,0
	Muito Satisfeito	31	26,7	26,7	76,7
	Satisfeitíssimo	27	23,3	23,3	100,0
	Concordo totalmente				
	Total	116	100,0	100,0	

**QE18. O BCA lhe dará atenção individual e particular a cada cliente.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	2	1,7	1,7	1,7
	Insatisfeitíssimo	2	1,7	1,7	3,4
	Muito Insatisfeito	3	2,6	2,6	6,0
	Satisfatório	17	14,7	14,7	20,7
	Muito Satisfeito	16	13,8	13,8	34,5
	Satisfeitíssimo	28	24,1	24,1	58,6
	Concordo totalmente	48	41,4	41,4	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**QP18. O BCA lhe dá atenção individual e particular.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	1	0,9	0,9	0,9
	Insatisfeitíssimo	3	2,6	2,6	3,4
	Muito Insatisfeito	14	12,1	12,1	15,5
	Satisfatório	30	25,9	25,9	41,4
	Muito Satisfeito	18	15,5	15,5	56,9
	Satisfeitíssimo	24	20,7	20,7	77,6
	Concordo totalmente	26	22,4	22,4	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

QE19. O BCA terá horários de funcionamento convenientes para todos os seus clientes.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	12	10,3	10,3	10,3
	Insatisfeitíssimo	1	0,9	0,9	11,2
	Muito Insatisfeito	6	5,2	5,2	16,4
	Satisfatório	18	15,5	15,5	31,9
	Muito Satisfeito	10	8,6	8,6	40,5
	Satisfeitíssimo	31	26,7	26,7	67,2
	Concordo totalmente	38	32,8	32,8	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

QP19. O BCA tem horários de funcionamento convenientes para todos os seus clientes.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	4	3,4	3,4	3,4
	Insatisfeitíssimo	3	2,6	2,6	6,0
	Muito Insatisfeito	9	7,8	7,8	13,8
	Satisfatório	31	26,7	26,7	40,5
	Muito Satisfeito	20	17,2	17,2	57,8
	Satisfeitíssimo	20	17,2	17,2	75,0
	Concordo totalmente	29	25,0	25,0	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

P20. O BCA possui empregados que lhe dá um atendimento personalizado.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	3	2,6	2,6	2,6
	Insatisfeitíssimo	2	1,7	1,7	4,3
	Muito Insatisfeito	5	4,3	4,3	8,6
	Satisfatório	15	12,9	12,9	21,6
	Muito Satisfeito	15	12,9	12,9	34,5
	Satisfeitíssimo	38	32,8	32,8	67,2
	Concordo totalmente	38	32,8	32,8	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

QP20. O BCA possui empregados que lhe dá um atendimento personalizado.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	1	0,9	0,9	0,9
	Insatisfeitíssimo	9	7,8	7,8	8,6
	Muito Insatisfeito	30	25,9	25,9	34,5
	Satisfatório	24	20,7	20,7	55,2
	Muito Satisfeito	25	21,6	21,6	76,7
	Satisfeitíssimo	27	23,3	23,3	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

QE21. O BCA estará centrado nos melhores serviços a seus clientes.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	4	3,4	3,4	3,4
	Insatisfeitíssimo	3	2,6	2,6	6,0
	Muito Insatisfeito	2	1,7	1,7	7,8
	Satisfatório	11	9,5	9,5	17,2
	Muito Satisfeito	10	8,6	8,6	25,9
	Satisfeitíssimo	31	26,7	26,7	52,6
	Concordo totalmente	55	47,4	47,4	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

QP21. O BCA está centrado nos melhores serviços a seus clientes.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	4	3,4	3,4	3,4
	Insatisfeitíssimo	8	6,9	6,9	10,3
	Muito Insatisfeito	31	26,7	26,7	37,1
	Satisfatório	21	18,1	18,1	55,2
	Muito Satisfeito	33	28,4	28,4	83,6
	Satisfeitíssimo	19	16,4	16,4	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

QE22. A instituição entenderá as necessidades específicas dos seus clientes.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	5	4,3	4,3	4,3
	Insatisfeitíssimo	1	0,9	0,9	5,2
	Muito Insatisfeito	2	1,7	1,7	6,9
	Satisfatório	16	13,8	13,8	20,7
	Muito Satisfeito	12	10,3	10,3	31,0
	Satisfeitíssimo	35	30,2	30,2	61,2
	Concordo totalmente	44	37,9	37,9	99,1
	Total	116	100,0	100,0	

QP22. O BCA entende as suas necessidades específicas.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	1	0,9	0,9	0,9
	Insatisfeitíssimo	4	3,4	3,4	4,3
	Muito Insatisfeito	10	8,6	8,6	12,9
	Satisfatório	24	20,7	20,7	33,6
	Muito Satisfeito	21	18,1	18,1	51,7
	Satisfeitíssimo	30	25,9	25,9	77,6
	Concordo totalmente	26	22,4	22,4	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

**A Agência do BCA tem equipamentos modernos**

Escala	Expectativa		Percebida		GAP	
	Expectativa	Percent	Percebida	Percent	Gap	Percent
Discordo totalmente	3	2,6			-3	-2,6
Muito Insatisfeito	1	0,9	1	0,9	0	0,0
Satisfeitos	15	12,9	23	19,8	8	6,9
Muito Satisfeito	11	9,5	24	20,7	13	11,2
Satisfeitos	27	23,3	29	25,0	2	1,7
Concordo totalmente	59	50,9	39	33,6	-20	-17,2
Total	116	100,0	116	100,0	0	0,0

Fonte: Dados do Autor (2012)

**O BCA presta serviço certo da primeira vez**

Escala	Expectativa		Percebida		GAP	
	Expectativa	Percent	Percebida	Percent	Gap	Percent
Discordo totalmente	9	7,8	4	3,4	-5	-4,3
Insatisfeitos	1	0,9			-1	-0,9
Muito Insatisfeito	3	4,3	10	8,6	5	4,3
Satisfeitos	25	21,6	39	33,6	14	12,1
Muito Satisfeito	13	11,2	25	21,6	12	10,3
Satisfeitos	32	27,6	25	21,6	-7	-6,0
Concordo totalmente	31	26,7	13	11,2	-18	-15,5
Total	116	100,0	116	100,0	0	0,0

Fonte: Dados do Autor (2012)

**O ambiente físico da Agência do BCA é agradável**

Escala	Expectativa		Percebida		GAP	
	Expectativa	Percent	Percebida	Percent	Gap	Percent
Discordo totalmente	3	2,6	1	0,9	-2	-1,7
Insatisfeitos	3	2,6	1	0,9	-2	-1,7
Muito Insatisfeito	1	0,9	3	2,6	2	1,7
Satisfeitos	18	15,5	16	13,8	-2	-1,7
Muito Satisfeito	7	6,0	22	19,0	15	12,9
Satisfeitos	31	26,7	31	26,7	0	0,0
Concordo totalmente	53	45,7	42	36,2	-11	-9,5
Total	116	100,0	116	100,0	0	0,0

Fonte: Dados do Autor (2012)

**O BCA executa os seu serviços em tempo oportuno**

Escala	Expectativa		Percebida		GAP	
	Expectativa	Percent	Percebida	Percent	Gap	Percent
Discordo totalmente	8	6,9	4	3,4	-4	-3,4
Insatisfeitos	3	2,6	3	2,6	0	0,0
Muito Insatisfeito	5	4,3	13	11,2	8	6,9
Satisfeitos	19	16,4	25	21,6	6	5,2
Muito Satisfeito	19	16,4	29	25,0	10	8,6
Satisfeitos	32	27,6	32	27,6	0	0,0
Concordo totalmente	30	25,9	10	8,6	-20	-17,2
Total	116	100,0	116	100,0	0	0,0

Fonte: Dados do Autor (2012)

**Os empregados do atendimento têm boa aparência**

Escala	Expectativa		Percebida		GAP	
	Expectativa	Percent	Percebida	Percent	Gap	Percent
Discordo totalmente	3	2,6	0	0,0	-3	-2,6
Insatisfeitos	1	0,9	0	0,0	-1	-0,9
Muito Insatisfeito	5	4,3	4	3,4	-1	-0,9
Satisfeitos	17	14,7	32	27,6	15	12,9
Muito Satisfeito	20	17,2	25	21,6	5	4,3
Satisfeitos	19	16,4	28	24,1	9	7,8
Concordo totalmente	51	44,0	27	23,3	-24	-20,7
Total	116	100,0	116	100,0	0	0,0

Fonte: Dados do Autor (2012)

**O BCA persiste em execuções de tarefas sem erros**

Escala	Expectativa		Percebida		GAP	
	Expectativa	Percent	Percebida	Percent	Gap	Percent
Discordo totalmente	4	3,4	3	2,6	-1	-0,9
Insatisfeitos	1	0,9	4	3,4	3	2,6
Muito Insatisfeito	2	1,7	7	6,0	5	4,3
Satisfeitos	8	6,9	25	21,6	17	14,7
Muito Satisfeito	10	8,6	32	27,6	22	19,0
Satisfeitos	22	19,0	30	25,9	8	6,9
Concordo totalmente	69	59,5	15	12,9	-54	-46,6
Total	116	100,0	116	100,0	0	0,0

Fonte: Dados do Autor (2012)

**O material associado com os serviços prestados na Agência têm boa aparência visual**

Escala	Expectativa		Percebida		GAP	
	Expectativa	Percent	Percebida	Percent	Gap	Percent
Discordo totalmente	2	1,7	1	0,9	-1	-0,9
Insatisfeitos	2	1,7	2	1,7	0	0,0
Muito Insatisfeito	1	0,9	3	2,6	2	1,7
Satisfeitos	23	19,8	24	20,7	1	0,9
Muito Satisfeito	13	11,2	25	21,6	12	10,3
Satisfeitos	33	28,4	37	31,9	4	3,4
Concordo totalmente	42	36,2	24	20,7	-18	-15,5
Total	116	100,0	116	100,0	0	0,0

Fonte: Dados do Autor (2012)

**Os empregados do BCA prometem aos seus clientes os serviços nos prazos em que eles serão executados**

Escala	Expectativa		Percebida		GAP	
	Expectativa	Percent	Percebida	Percent	Gap	Percent
Discordo totalmente	5	4,3	2	1,7	-3	-2,6
Insatisfeitos	3	2,6	2	1,7	-1	-0,9
Muito Insatisfeito	7	6,0	11	9,5	4	3,4
Satisfeitos	15	12,9	26	22,4	11	9,5
Muito Satisfeito	11	9,5	30	25,9	19	16,4
Satisfeitos	33	28,4	25	21,6	-8	-6,9
Concordo totalmente	42	36,2	20	17,2	-22	-19,0
Total	116	100,0	116	100,0	0	0,0

Fonte: Dados do Autor (2012)

**Quando o BCA promete fazer algo em certo tempo, ele cumpre**

Escala	Expectativa		Percebida		GAP	
	Expectativa	Percent	Percebida	Percent	Gap	Percent
Discordo totalmente	16	13,8	5	4,3	-11	-9,5
Insatisfeitos	1	0,9	4	3,4	3	2,6
Muito Insatisfeito	2	1,7	14	12,1	12	10,3
Satisfeitos	22	19,0	35	30,2	13	11,2
Muito Satisfeito	10	8,6	32	27,6	22	19,0
Satisfeitos	17	14,7	16	13,8	-1	-0,9
Concordo totalmente	48	41,4	10	8,6	-38	-32,8
Total	116	100,0	116	100,0	0	0,0

Fonte: Dados do Autor (2012)

**Os empregados do BCA dão atendimento com celeridade**

Escala	Expectativa		Percebida		GAP	
	Expectativa	Percent	Percebida	Percent	Gap	Percent
Discordo totalmente	10	8,6			-10	-8,6
Insatisfeitos	3	2,6	4	3,4	1	0,9
Muito Insatisfeito	3	2,6	8	6,9	5	4,3
Satisfeitos	16	13,8	29	25,0	13	11,2
Muito Satisfeito	10	8,6	28	24,1	18	15,5
Satisfeitos	25	21,6	23	19,8	-2	-1,7
Concordo totalmente	49	42,2	24	20,7	-25	-21,6
Total	116	100,0	116	100,0	0	0,0

Fonte: Dados do Autor (2012)

**Quando um cliente em um problema o BCA demonstra sincero interesse em resolvê-lo**

Escala	Expectativa		Percebida		GAP	
	Expectativa	Percent	Percebida	Percent	Gap	Percent
Discordo totalmente			1	0,9	1	0,9
Insatisfeitos	1	0,9	3	2,6	2	1,7
Muito Insatisfeito	5	4,3	9	7,8	4	3,4
Satisfeitos	7	6,0	34	29,3	27	23,3
Muito Satisfeito	9	7,8	22	19,0	13	11,2
Satisfeitos	22	19,0	34	29,3	12	10,3
Concordo totalmente	72	62,1	13	11,2	-59	-50,9
Total	116	100,0	116	100,0	0	0,0

Fonte: Dados do Autor (2012)

**Os empregados do BCA tem sempre boa vontade em ajudá-lo**

Escala	Expectativa		Percebida		GAP	
	Expectativa	Percent	Percebida	Percent	Gap	Percent
Discordo totalmente	5	4,3	1	0,9	-4	-3,4
Insatisfeitos	5	4,3	1	0,9	-4	-3,4
Muito Insatisfeito	8	6,9	13	11,2	5	4,3
Satisfeitos	15	12,9	26	22,4	11	9,5
Muito Satisfeito	6	5,2	28	24,1	22	19,0
Satisfeitos	28	24,1	29	25,0	1	0,9
Concordo totalmente	49	42,2	18	15,5	-31	-26,7
Total	116	100,0	116	100,0	0	0,0

Fonte: Dados do Autor (2012)

**Os empregados do BCA nunca estão ocupados para esclarecer as suas dúvidas**

Escala	Expectativa		Percebida		GAP	
	Expectativa	Percent	Percebida	Percent	Gap	Percent
Discordo totalmente	5	4,3			-5	-4,3
Insatisfeitíssimo	8	6,9	3	2,6	-5	-4,3
Muito Insatisfeito	2	1,7	12	10,3	10	8,6
Satisfatório	18	15,5	35	30,2	17	14,7
Muito Satisfeito	14	12,1	23	19,8	9	7,8
Satisfeitíssimo	23	19,8	21	18,1	-2	-1,7
Concordo totalmente	46	39,7	22	19,0	-24	-20,7
Total	116	100,0	116	100	0	0,0

Fonte: Dados do Autor (2012)

**O BCA lhe dá atenção individual e particular**

Escala	Expectativa		Percebida		GAP	
	Expectativa	Percent	Percebida	Percent	Gap	Percent
Discordo totalmente	2	1,7	1	0,9	-1	-0,9
Insatisfeitíssimo	2	1,7	3	2,6	1	0,9
Muito Insatisfeito	3	2,6	14	12,1	11	9,5
Satisfatório	17	14,7	30	25,9	13	11,2
Muito Satisfeito	16	13,8	18	15,5	2	1,7
Satisfeitíssimo	28	24,1	24	20,7	-4	-3,4
Concordo totalmente	48	41,4	26	22,4	-22	-19,0
Total	116	100,0	116	100	0	0,0

Fonte: Dados do Autor (2012)

**O comportamento dos empregados do BCA inspira confiança**

Escala	Expectativa		Percebida		GAP	
	Expectativa	Percent	Percebida	Percent	Gap	Percent
Discordo totalmente	6	5,2			-6	-5,2
Insatisfeitíssimo	2	1,7	4	3,4	2	1,7
Muito Insatisfeito	3	2,6	4	3,4	1	0,9
Satisfatório	17	14,7	26	22,4	9	7,8
Muito Satisfeito	10	8,6	33	28,4	23	19,8
Satisfeitíssimo	32	27,6	27	23,3	-5	-4,3
Concordo totalmente	46	39,7	22	19,0	-24	-20,7
Total	116	100,0	116	100	0	0,0

Fonte: Dados do Autor (2012)

**O BCA tem horários de funcionamento convenientes para todos os seus clientes**

Escala	Expectativa		Percebida		GAP	
	Expectativa	Percent	Percebida	Percent	Gap	Percent
Discordo totalmente	12	10,3	4	3,4	-8	-6,9
Insatisfeitíssimo	1	0,9	3	2,6	2	1,7
Muito Insatisfeito	6	5,2	9	7,8	3	2,6
Satisfatório	18	15,5	31	26,7	13	11,2
Muito Satisfeito	10	8,6	20	17,2	10	8,6
Satisfeitíssimo	31	26,7	20	17,2	-11	-9,5
Concordo totalmente	38	32,8	29	25,0	-9	-7,8
Total	116	100,0	116	100	0	0,0

Fonte: Dados do Autor (2012)

**Sente-se seguro nas suas transações com o BCA**

Escala	Expectativa		Percebida		GAP	
	Expectativa	Percent	Percebida	Percent	Gap	Percent
Discordo totalmente	3	2,6	1	0,9	-2	-1,7
Insatisfeitíssimo	2	1,7			-2	-1,7
Muito Insatisfeito	1	0,9	3	2,6	2	1,7
Satisfatório	16	13,8	27	23,3	11	9,5
Muito Satisfeito	14	12,1	26	22,4	12	10,3
Satisfeitíssimo	23	19,8	27	23,3	4	3,4
Concordo totalmente	57	49,1	32	27,6	-25	-21,6
Total	116	100,0	116	100	0	0,0

Fonte: Dados do Autor (2012)

**O BCA possui empregados que lhe dá um atendimento personalizado.**

Escala	Expectativa		Percebida		GAP	
	Expectativa	Percent	Percebida	Percent	Gap	Percent
Discordo totalmente	3	2,6			-3	-2,6
Insatisfeitíssimo	2	1,7	1	0,9	-1	-0,9
Muito Insatisfeito	5	4,3	9	7,8	4	3,4
Satisfatório	15	12,9	30	25,9	15	12,9
Muito Satisfeito	15	12,9	24	20,7	9	7,8
Satisfeitíssimo	38	32,8	25	21,6	-13	-11,2
Concordo totalmente	38	32,8	27	23,3	-11	-9,5
Total	116	100,0	116	100	0	0,0

Fonte: Dados do Autor (2012)

**Os empregados do BCA são amáveis consigo**

Escala	Expectativa		Percebida		GAP	
	Expectativa	Percent	Percebida	Percent	Gap	Percent
Discordo totalmente	7	6,0	1	0,9	-6	-5,2
Insatisfeitíssimo	2	1,7			-2	-1,7
Muito Insatisfeito	5	4,3	8	6,9	3	2,6
Satisfatório	21	18,1	35	30,2	14	12,1
Muito Satisfeito	9	7,8	20	17,2	11	9,5
Satisfeitíssimo	28	24,1	28	24,1	0	0,0
Concordo totalmente	44	37,9	24	20,7	-20	-17,2
Total	116	100,0	116	100	0	0,0

Fonte: Dados do Autor (2012)

**O BCA está centrado nos melhores serviços a seus clientes.**

Escala	Expectativa		Percebida		GAP	
	Expectativa	Percent	Percebida	Percent	Gap	Percent
Discordo totalmente	4	3,4			-4	-3,4
Insatisfeitíssimo	3	2,6	4	3,4	1	0,9
Muito Insatisfeito	2	1,7	8	6,9	6	5,2
Satisfatório	11	9,5	31	26,7	20	17,2
Muito Satisfeito	10	8,6	21	18,1	11	9,5
Satisfeitíssimo	31	26,7	33	28,4	2	1,7
Concordo totalmente	53	47,4	19	16,4	-36	-31,0
Total	116	100,0	116	100	0	0,0

Fonte: Dados do Autor (2012)

**Os empregados do BCA possuem conhecimento necessário para responder às suas questões**

Escala	Expectativa		Percebida		GAP	
	Expectativa	Percent	Percebida	Percent	Gap	Percent
Discordo totalmente	4	3,4			-4	-3,4
Insatisfeitíssimo			1	0,9	1	0,9
Muito Insatisfeito	2	1,7	6	5,2	4	3,4
Satisfatório	15	12,9	24	20,7	9	7,8
Muito Satisfeito	8	6,9	27	23,3	19	16,4
Satisfeitíssimo	33	28,4	31	26,7	-2	-1,7
Concordo totalmente	54	46,6	27	23,3	-27	-23,3
Total	116	100,0	116	100	0	0,0

Fonte: Dados do Autor (2012)

**O BCA entende as suas necessidades específicas.**

Escala	Expectativa		Percebida		GAP	
	Expectativa	Percent	Percebida	Percent	Gap	Percent
Discordo totalmente	5	4,3	1	0,9	-4	-3,4
Insatisfeitíssimo	1	0,9	4	3,4	3	2,6
Muito Insatisfeito	2	1,7	10	8,6	8	6,9
Satisfatório	16	13,8	24	20,7	8	6,9
Muito Satisfeito	12	10,3	21	18,1	9	7,8
Satisfeitíssimo	35	30,2	30	25,9	-5	-4,3
Concordo totalmente	44	37,9	26	22,4	-18	-15,5
Total	116	100,0	116	100	0	0,0

Fonte: Dados do Autor (2012)